

**ACTA DE EVALUACIÓN DE LA TESIS DOCTORAL**

Año académico 2016/17

DOCTORANDO: **ALMONACID BARRIA, KARLA LORENA**

PROGRAMA DE DOCTORADO: **D342 DOCTORADO EN PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA**  
DEPARTAMENTO DE: **CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
TITULACIÓN DE DOCTOR EN: **DOCTOR/A POR LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

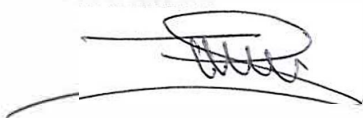
En el día de hoy 05/07/17, reunido el tribunal de evaluación nombrado por la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado y Doctorado de la Universidad y constituido por los miembros que suscriben la presente Acta, el aspirante defendió su Tesis Doctoral, elaborada bajo la dirección de MARIO MARTÍN BRIS // JUAN PABLO CATALÁN CUETO.

Sobre el siguiente tema: *PRÁCTICAS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LIDERAZGO ESCOLAR DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES SUBVENCIONADOS DE NIVEL ALTO DE LA COMUNA DE PUERTO MONTT.*

Finalizada la defensa y discusión de la tesis, el tribunal acordó otorgar la CALIFICACIÓN GLOBAL<sup>1</sup> de (no apto, aprobado, notable y sobresaliente): **SOBRESALIENTE**

Alcalá de Henares, ..... 5 de julio de 2017

EL PRESIDENTE



Fdo.: Ismael Salas

EL SECRETARIO



Fdo.: Juan Carlos Uribe

EL VOCAL



Fdo.: Alberto García R.

Con fecha 24 de julio de 2017 la Comisión Delegada de la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado, a la vista de los votos emitidos de manera anónima por el tribunal que ha juzgado la tesis, resuelve:

- ☐ Conceder la Mención de "Cum Laude"  
☒ No conceder la Mención de "Cum Laude"

La Secretaria de la Comisión Delegada



FIRMA DEL ALUMNO,



Fdo.: .....

<sup>1</sup> La calificación podrá ser "no apto" "aprobado" "notable" y "sobresaliente". El tribunal podrá otorgar la mención de "cum laude" si la calificación global es de sobresaliente y se emite en tal sentido el voto secreto positivo por unanimidad.

INCIDENCIAS / OBSERVACIONES:

El presente documento es una copia de la información contenida en el expediente de la causa, el cual se encuentra en poder de la Fiscalía General de la Nación, y no es un documento original. La información contenida en este documento es de carácter confidencial y no debe ser divulgada a terceros. La información contenida en este documento es de carácter confidencial y no debe ser divulgada a terceros.

En consecuencia, se le informa que la información contenida en este documento es de carácter confidencial y no debe ser divulgada a terceros.



Universidad  
de Alcalá

COMISIÓN DE ESTUDIOS OFICIALES  
DE POSGRADO Y DOCTORADO

En aplicación del art. 14.7 del RD. 99/2011 y el art. 14 del Reglamento de Elaboración, Autorización y Defensa de la Tesis Doctoral, la Comisión Delegada de la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado y Doctorado, en sesión pública de fecha 24 de julio, procedió al escrutinio de los votos emitidos por los miembros del tribunal de la tesis defendida por ALMONACID BARRIA, KARLA LORENA, el día 5 de julio de 2017, titulada *PRÁCTICAS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LIDERAZGO ESCOLAR DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES SUBVENCIONADOS DE NIVEL ALTO DE LA COMUNA DE PUERTO MONTT.*, para determinar si a la misma se le concede la mención "cum laude", arrojando como resultado, 1 votos a favor y 2 en contra.

Por lo tanto, la Comisión de Estudios Oficiales de Posgrado resuelve no otorgar la Mención de "cum laude" a dicha Tesis.

Alcalá de Henares, 27 de julio de 2017  
EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE ESTUDIOS  
OFICIALES DE POSGRADO Y DOCTORADO



Firmado digitalmente por VELASCO  
PEREZ JUAN RAMON - DNI  
03087239H  
Fecha: 2017.07.30 19:09:02 +02'00'

Juan Ramón Velasco Pérez

Copia por e-mail a:

Doctorando: ALMONACID BARRIA, KARLA LORENA

Secretario del Tribunal: JUAN CARLOS LUIS PASCUAL.

Directores de Tesis: MARIO MARTÍN BRIS//JUAN PABLO CATALÁN CUETO



Universidad  
de Alcalá

ESCUELA DE DOCTORADO  
Servicio de Estudios Oficiales de  
Posgrado

DILIGENCIA DE DEPÓSITO DE TESIS.

Comprobado que el expediente académico de D./D<sup>a</sup> \_\_\_\_\_  
reúne los requisitos exigidos para la presentación de la Tesis, de acuerdo a la normativa vigente, y habiendo  
presentado la misma en formato: ☐ soporte electrónico ☐ impreso en papel, para el depósito de la  
misma, en el Servicio de Estudios Oficiales de Posgrado, con el nº de páginas: \_\_\_\_\_ se procede, con  
fecha de hoy a registrar el depósito de la tesis.

Alcalá de Henares a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_



Fdo. El Funcionario

**DR. MARIO MARTÍN BRIS, TITULAR DE UNIVERSIDAD DEL DEPARTAMENTO DE  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ALCALÁ, DIRECTOR Y DR. JUAN  
PABLO CATALÁN CUETO, CODIRECTOR DE LA TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR  
DÑA KARLA LORENA ALMONACID BARRÍA**

**HACEN CONSTAR:**

Que la Tesis Doctoral titulada "*Prácticas de mejoramiento educativo de liderazgo escolar de establecimientos educacionales subvencionados de nivel alto de la Comuna de Puerto Montt*" elaborada por Dña. Karla Lorena Almonacid Barría, estudiante del Programa de Doctorado de Planificación e Innovación Educativa, se encuentra finalizada y reúne todas las condiciones necesarias para su tramitación y posterior defensa pública ante la correspondiente comisión.

Y para que así conste, firmamos la presente  
en Alcalá de Henares, a 20 de abril de 2017

EL DIRECTOR DE LA TESIS

EL CODIRECTOR DE LA TESIS



DR. MARIO MARTÍN BRIS



DR. JUAN PABLO CATALÁN CUETO



ACUERDO DEL CONSEJO DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN SOBRE LA TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR DÑA.  
KARLA LORENA ALMONACID,

Título de la Tesis: **“Prácticas De Mejoramiento Educativo De Liderazgo Escolar  
De Establecimientos Educativos Subvencionados De Nivel Alto De La  
Comuna De Puerto Montt.”**

Programa de Doctorado: D342 “Planificación e Innovación Educativa”

Directores de la Tesis: Dr. Mario Martín Bris y Dr. Juan Pablo Catalán Cueto

Como Director del Departamento de Ciencias de la Educación, hago constar que, en el Consejo de Departamento celebrado el 20 de abril de 2017, se acordó informar favorablemente la Tesis Doctoral presentada por Dña. Karla Lorena Almonacid Barria dado que reúne los requisitos académicos y administrativos que la normativa establece.

Para que así conste firmo el presente informe a 20 de abril de 2017.

El Director del Departamento

Fdo.: Alejandro Iborra Cuéllar





**Programa de Doctorado en Planificación e Innovación Educativa**

**PRÁCTICAS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DE LIDERAZGO ESCOLAR DE  
ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES SUBVENCIONADOS DE NIVEL ALTO DE  
LA COMUNA DE PUERTO MONTT.**

**TESIS DOCTORAL**

**Presentada por**

**Karla Almonacid Barría**

**Director:**

**Dr. Mario Martín Bris**

**Codirector:**

**Dr. Juan Pablo Catalán Cueto**

**ALCALÁ DE HENARES, MADRID**

**2017**





¿El día más bello? - Hoy.  
¿La cosa más fácil? - Equivocarse.  
¿El obstáculo más grande? – El miedo.  
¿El error mayor? – Abandonarse.  
¿La raíz de todos los males? – El egoísmo.  
¿La distracción más bella? – El trabajo.  
¿La peor derrota? – El desaliento.  
¿Los mejores profesores? – Los niños.  
¿La primera necesidad? – Comunicarse.  
¿Lo que más hace feliz? – Ser útil a los demás.  
¿El misterio más grande? – La muerte.  
¿El peor defecto? – El mal humor.  
¿La persona más peligrosa? – La mentirosa.  
¿El sentimiento más ruin? – El rencor.  
¿El regalo más bello? – El perdón.  
¿Lo más imprescindible? – El hogar.  
¿La ruta más rápida? – El camino correcto.  
¿La sensación más grata? – La paz interior.  
¿El resguardo más eficaz? – La sonrisa.  
¿El mejor remedio? – El optimismo.  
¿La mayor santificación? – El deber cumplido.  
¿La fuerza más potente del mundo? – La fe.  
¿Las personas más necesarias? – Los padres.  
¿La cosa más bella de todas? – El amor.

**Madre Teresa de Calcuta.**



## **DEDICATORIA**

*Como un sencillo gesto de agradecimiento dedico mi trabajo a todos los Profesores de la Universidad de Alcalá que con su sabiduría pudieron ser parte de esta Investigación.*

## ÍNDICE

Índice De Tablas.....	9
Índice de Figuras .....	11
Índice de Anexos .....	13
Acrónimos .....	14
Resumen.....	15
 <b>CAPITULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	 <b>17</b>
1.1 El problema .....	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo general.....	19
1.2.2 Objetivos específicos .....	19
1.3 Preguntas de investigación .....	20
1.4 Justificación .....	20
1.5 Contexto de la investigación.....	23
 <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	 <b>29</b>
2.1. Contexto Educativo Chileno .....	29
2.1.1 Revisión de estudios y experiencias de liderazgo en Chile .....	35
2.1.2 Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar en Chile.....	36
2.2. Liderazgo .....	42
2.2.1 Visión histórica de liderazgo .....	44
2.2.2 Tipos de Liderazgo.....	48
2.2.3 Liderazgo educativo .....	68
2.2.4 Prácticas de liderazgo .....	82

2.3 Gestión educativa.....	89
2.3.1 Marco para la Buena Dirección.....	100
2.3.2 Aseguramiento de la Calidad .....	125
2.3.3 Administración Educativa .....	149
2.4 Mejoramiento Continuo Educativo.....	164
2.4.1. Plan de Mejoramiento Educativo.....	172
2.4.2 Estándares indicativos .....	194
2.4.3. Otros indicadores de calidad .....	198
 <b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	 <b>205</b>
3.1 Tipo de investigación y diseño metodológico .....	205
3.2 Población y muestra .....	210
3.3 Categorización.....	212
3.4 Tipos de instrumentos y técnicas de aplicación.....	214
3.5 Técnica de procesamiento de los datos .....	220
 <b>CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	 <b>223</b>
4.1 Categoría: Liderazgo del sostenedor.....	225
4.1.1 Subcategoría: Definición de roles.....	228
4.1.2 Subcategoría: Establecimiento de metas .....	234
4.1.3 Subcategoría: Canales de Comunicación.....	242
4.1.4 Subcategoría: Entrega de recursos.....	250
4.1.5 Subcategoría: Gestión de apoyos.....	256
4.2 Categoría: Liderazgo del Director .....	262
4.2.1 Subcategoría: Logros de resultados académicos y formativos.....	264

4.2.2 Subcategoría: Instalación de objetivos formativos y académicos definidos por PEI	268
4.2.3. Subcategoría: Promoción de metas en la comunidad educativa.....	273
4.2.4 Subcategoría: Conducción de gestión pedagógica y formativa.....	278
4.2.5 Subcategoría: Participación en desarrollo y aprendizaje de profesores.....	281
4.2.6 Subcategoría: Gestión de procesos de cambio y mejora .....	283
4.2.7. Subcategoría: Instalación de un ambiente estimulante .....	285
4.3 Categoría: Planificación y gestión de resultados .....	290
4.3.1 Subcategoría: Difusión del PEI.....	293
4.3.2 Subcategoría: Planificación y Monitoreo PME .....	297
4.3.3 Subcategoría: Actualización y sistematización de datos del colegio .....	302
4.3.4 Subcategoría: Toma de decisiones y monitoreo de la gestión .....	309
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>315</b>
<b>CAPITULO VI. SUGERENCIAS Y PROPUESTAS.....</b>	<b>333</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>339</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>359</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Datos económicos de la comuna de Puerto Montt.....	25
<b>Tabla 2.</b> Número de Establecimientos Educacionales por tipo de Administración .....	26
<b>Tabla 3.</b> Número de Matrículas.....	27
<b>Tabla 4.</b> Número de matrículas por nivel de educación.....	27
<b>Tabla 5.</b> Resumen de Goleman respecto a la Inteligencia Emocional .....	50
<b>Tabla 6.</b> Resumen de estilos de Liderazgo según el D. Goleman .....	54
<b>Tabla 7.</b> Collins, presenta en detalle las características de un Líder Nivel 5.....	64
<b>Tabla 8.</b> Los establecimientos educativos de la comuna de Puerto Montt .....	210
<b>Tabla 9.</b> Categorías y Subcategorías .....	213
<b>Tabla 10.</b> Categorías y subcategorías.....	223
<b>Tabla 11.</b> Relación de las categorías y subcategorías .....	225
<b>Tabla 12.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios Subcategoría: Definición de roles .....	230
<b>Tabla 13.</b> Detalle de las respuestas y una triangulación de los hallazgos, teoría y realidad educativa Subcategoría: Establecimiento de metas .....	235
<b>Tabla 14.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios Canales de Comunicación.....	244
<b>Tabla 15.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios Subcategoría: Entrega de recursos .....	251
<b>Tabla 16.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios Subcategoría: Gestión de apoyos .....	258
<b>Tabla 17.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios Subcategoría: Logros de resultados académicos y formativos .....	266
<b>Tabla 18.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios .....	270
<b>Tabla 19.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios Subcategoría: Promoción de metas en la comunidad educativa .....	274
<b>Tabla 20.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios Subcategoría: Conducción de gestión pedagógica y formativa .....	278

<b>Tabla 21.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios	
Subcategoría: Participación en desarrollo y aprendizaje de profesores.....	282
<b>Tabla 22.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios	
Subcategoría: Gestión de procesos de cambio y mejora.....	284
<b>Tabla 23.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios	
Subcategoría: Instalación de un ambiente estimulante .....	286
<b>Tabla 24.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios	
Subcategoría: Difusión del PEI.....	294
<b>Tabla 25.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios	
Subcategoría: Planificación y Monitoreo PME .....	299
<b>Tabla 26.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios	
Subcategoría: Actualización y sistematización de datos del colegio.....	303
<b>Tabla 27.</b> Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios	
Subcategoría: Toma de decisiones y monitoreo de la gestión .....	309
<b>Tabla 28.</b> Categoría Liderazgo del Sostenedor .....	320
<b>Tabla 29.</b> Categoría Liderazgo del Director.....	320
<b>Tabla 30.</b> Planificación y Gestión de resultados .....	321
<b>Tabla 28.</b> <i>Categoría Liderazgo del Sostenedor</i> .....	371
<b>Tabla 29.</b> <i>Categoría Liderazgo del Sostenedor</i> .....	371
<b>Tabla 30.</b> <i>Categoría Liderazgo del Sostenedor</i> .....	372



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ubicación de Puerto Montt.....	24
<b>Figura 2.</b> Evaluación de desempeño de colegios en la Comuna de Puerto Montt.....	28
<b>Figura 3.</b> Cuadro de inversión en educación 2013 al 2016.....	34
<b>Figura 4.</b> Cuadro comparativo entre pensamiento integrador y convencional .....	56
<b>Figura 5.</b> Representación gráfica del “Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo”.....	110
<b>Figura 6.</b> Esquema con los roles de las instituciones que componen el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y su relación con los establecimientos.....	128
<b>Figura 7.</b> Resumen de “Otros Indicadores de Calidad Educativa” .....	132
<b>Figura 8.</b> Resumen de Ponderaciones .....	134
<b>Figura 9.</b> Variables de características de los alumnos .....	135
<b>Figura 10.</b> Categorías.....	137
<b>Figura 11.</b> Visitas de la Agencia de Calidad para Colegios en Recuperación.....	137
<b>Figura 12.</b> Estándares Indicativos de Desempeño .....	138
<b>Figura 13.</b> Prácticas efectivas de Establecimientos de alto rendimiento .....	141
<b>Figura 14.</b> Cuadro de posibles escenarios de mejora del proceso educativo.....	180
<b>Figura 15.</b> Cuadro de Niveles de Calidad .....	181
<b>Figura 16.</b> Cuadro de Prácticas Institucionales-Modelo de Gestión de Calidad Escolar .....	181
<b>Figura 17.</b> Dimensión: Gestión de Curriculum.....	183
<b>Figura 18.</b> Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula .....	184
<b>Figura 19.</b> Dimensión: Apoyo al desarrollo de los Estudiantes.....	185
<b>Figura 20.</b> Dimensión: Liderazgo del Sostenedor .....	186
<b>Figura 21.</b> Dimensión: Liderazgo del Director.....	187
<b>Figura 22.</b> Dimensión: Planificación y Gestión de Resultados .....	188
<b>Figura 23.</b> Dimensión: Formación .....	189
<b>Figura 24.</b> Dimensión: Convivencia Escolar .....	190
<b>Figura 25.</b> Dimensión: Participación y Vida Democrática .....	191
<b>Figura 26.</b> Dimensión: Gestión del Personal .....	192
<b>Figura 27.</b> Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración .....	193
<b>Figura 28.</b> Red de categorías para el análisis de las prácticas de liderazgo escolar .....	224

<b>Figura 29.</b> Categoría Liderazgo del Sostenedor.....	228
<b>Figura 30.</b> Categoría Liderazgo del director .....	264
<b>Figura 31.</b> Categoría Planificación y Gestión de Resultados.....	292
<b>Figura 32.</b> Red de categorías para el análisis de las prácticas de liderazgo escolar .....	319

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Discurso de los entrevistados .....	359
<b>Anexo 2.</b> Validación del instrumento .....	397
<b>Anexo 3.</b> Entrevistas de focos grupales.....	463

## ACRÓNIMOS

<b>MINEDUC</b>	Ministerio de Educación
<b>PME</b>	Programa de Mejoramiento Educativo
<b>PEI</b>	Proyecto Educativo Institucional
<b>CIAE:</b>	Centro de Investigación Avanzada de Educación
<b>UTP:</b>	Unidad Técnica Pedagógica
<b>OCDE:</b>	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
<b>SIMCE:</b>	Sistema de Medición de la Calidad de la Educación
<b>DAEM:</b>	Departamento de Administración de Educación Municipal
<b>SAGCE:</b>	Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar
<b>UNESCO:</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
<b>MBD&amp;LE:</b>	Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo
<b>ADP:</b>	Alta Dirección Pública
<b>CPEIP:</b>	Centro de Perfeccionamiento e Investigación Pedagógica
<b>CEO:</b>	Consejero Delegado, Director Ejecutivo o Presidente Ejecutivo.
<b>PISA:</b>	Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos
<b>CIDE</b>	(Centro de Investigación y Desarrollo de Educación de la Universidad Alberto Hurtado
<b>CADEM:</b>	Centro de Investigación de Mercado y Opinión Pública
<b>ISO:</b>	Organización Internacional de Estandarización
<b>OAT:</b>	Objetivo de Aprendizaje Transversal
<b>OA:</b>	Objetivo de Aprendizaje
<b>TIMSS:</b>	Estudio de las Tendencias en Matemáticas y Ciencias
<b>TERCE:</b>	Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo
<b>SIGE:</b>	Sistema de Información General de Estudiantes
<b>UNICEF:</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
<b>LLECE:</b>	Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación
<b>DIPRES:</b>	Dirección de Presupuesto del Estado de Chile
<b>NT1:</b>	Nivel de Transición 1
<b>NT2:</b>	Nivel de Transición 2
<b>SNED:</b>	Sistema Nacional Evaluación de Desempeño

## **RESUMEN**

La presente tesis plantea un paradigma interpretativo, con estudio cualitativo, que tiene como objetivo develar las prácticas de liderazgo escolar de establecimientos educacionales de Enseñanza Básica de nivel alto, de la Comuna de Puerto Montt, a partir de sus prácticas institucionales implementadas y percepciones de los actores de los colegios para promover sugerencias de mejoras de liderazgo educativo.

Esta investigación nos permitirá recoger información de los distintos actores de los establecimientos educativos. La muestra se constituyó de los todos los sostenedores y equipos directivos, representantes del centro de alumnos, apoderados y profesores de cada establecimiento educativo. Para obtener la información necesaria se utilizó la técnica de entrevista en profundidad utilizando las categorías entregadas por el Ministerio de Educación de acuerdo a los estándares de desempeño de liderazgo educativo. En el análisis de los datos, se optó por un análisis de codificación abierta, luego se depuró y diferenciaron las categorías por medio de la codificación axial realizadas vía software ©Atlas.ti 7.5 y por último se abordó el análisis del discurso textual.

De esta manera, a partir de los análisis aparecieron subcategorías que correspondieron a prácticas de liderazgo que implementan los establecimientos de nivel alto, lo anterior permitió también interpretar estas prácticas de acuerdo a los lineamientos y normativas ministeriales, entregando también propuestas de mejora que han implementado estos establecimientos educativos y reflexiones en torno a la gestión del Liderazgo Educativo que se está implementado.



## **CAPITULO I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 El problema**

El sistema educativo chileno, en su política educativa, ha ido dando un giro importante pasando de una concepción centralizada a una que reconoce a cada institución educativa como una unidad de cambio y mejoramiento continuo, dando responsabilidad a los actores de cada institución para establecer metas y objetos que permitan mejorar la gestión del colegio y los resultados de aprendizajes. De esta manera el MINEDUC se enmarca en una institución que regula y asegura el buen funcionamiento a través de los programas y planes que lideran los equipos directivos de los colegios.

De esta forma, uno de los principales desafíos es asegurar el acceso de los ciudadanos a un sistema educativo que sea “equitativo y de calidad”. Para lograr estos desafíos se han ido implementando leyes y regulaciones que tienen como finalidad lograr la articulación de las prácticas administrativas institucionales al interior de las instituciones educativas.

En ese contexto, la Ley 20.248 “Ley de Subvención Escolar Preferencial” promulgada el 25 de enero del 2008, cuya última actualización fue realizada el 03 de marzo del 2016, entrega las obligaciones y los recursos a los establecimientos educativos con el único objetivo de mejorar la calidad de la gestión educativa a través de los planes de mejoramiento educativo, los cuales incorporan mejoras a las 25 prácticas de liderazgo institucional de mejoramiento continuo.

En el contexto de la mejora continua, el Ministerio de Educación a través de la Ley 20.529 “Sistema nacional de aseguramiento de la calidad en la Educación parvularia, primaria y secundaria y su fiscalización”, la cual establece que los establecimientos educacionales deben implementar los Programas de Mejoramiento Educativo (PME) y que en el plazo de 4 años debe mantenerse un sistema de trabajo que permita la articulación de prácticas, dimensiones y áreas de gestión educacional.

El rol del Ministerio de Educación como órgano rector el sistema consiste en diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico pedagógico para los establecimientos educacionales, con el fin de fomentar el desarrollo de sus capacidades técnicas, educativas y sus procesos de mejoramiento continuo, brindando apoyo, orientaciones, instrumentos y asesorías a los establecimientos educacionales para que elaboren e implementen sus Planes de Mejoramiento Educativo.

Uno de los desafíos más relevantes de la nueva propuesta en educación es mejorar la calidad de la gestión tanto institucional como pedagógica para brindar un desarrollo integral en las y los estudiantes del país. En este sentido, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se convierte en una herramienta central que permite ordenar los procesos e iniciativas al interior de cada comunidad educativa, con el objetivo de entregar posibilidades para que cada estudiante del país reciba una educación de calidad, complementando los aprendizajes tradicionales del currículum con actividades que permitan desarrollar sus múltiples capacidades e intereses, de tal manera que pueda alcanzar su proyecto de vida y transformarse en un ciudadano o ciudadana integral. En este nuevo escenario, el sistema educativo introduce la Agencia de la Calidad de la Educación en el año 2011 mediante la promulgación de la Ley 20.529 “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización”.

El Ministerio de Educación señala que para hacer propio el concepto de mejoramiento continuo, los establecimientos educacionales deberán implementar el Modelo de Gestión de Calidad Escolar, el cual pretende ser un referente para que las organizaciones educacionales logren la implementación de un Sistema de Trabajo encauzado al mejoramiento de las áreas de Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión de Convivencia Escolar.

En consecuencia, se busca impulsar la mejora educativa con una mirada de la educación más amplia, profunda y compleja, que responda al marco de la Reforma Educacional y a la implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, lo que implica para cada comunidad educativa llevar a cabo procesos educativos que ofrezcan variadas oportunidades por medio de los Planes de Mejoramiento Educativo, las cuales permitan desarrollar fortalezas y superar debilidades en ciclos de mejora a cuatro años, de carácter sucesivo.



A pesar de las inyecciones de recursos financieros por parte del Estado chileno, desde el año 2008, donde partieron algunos establecimientos con este Plan de Mejoramiento Educativo, no existe un análisis a nivel nacional del mejoramiento que han tenido las instituciones educativas desde su inicio. En el último estudio relacionado con liderazgo del Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile, CIAE (2015) titulado: “Lo aprendí en la escuela, ¿cómo logran los procesos de mejoramiento escolar?”, se encontraron tres factores relevantes en el mejoramiento escolar: los directivos, la innovación y políticas de recursos humanos. Concluyendo que los directivos de la mayoría de las escuelas tienen una alta legitimidad y valoración de su liderazgo en la conducción de la escuela, como en el plano técnico pedagógico. Además, hay duplas de liderazgo entre el director y el jefe de UTP.

Teniendo en cuenta este factor, la presente investigación tuvo como objetivo develar prácticas de liderazgo escolar de establecimientos educacionales de nivel alto de la comuna de Puerto Montt, a partir de sus prácticas institucionales implementadas y de las percepciones de los actores de los colegios, con el propósito de promover sugerencias de mejoras de liderazgo educativo que puedan ser orientaciones para otras instituciones educativas.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Develar prácticas de liderazgo escolar de establecimientos educacionales de nivel alto, a partir de sus prácticas institucionales implementadas y de las percepciones de los actores de los colegios para promover sugerencias de mejoras de liderazgo educativo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Conocer el marco legal y referencial en relación a liderazgo escolar y prácticas de mejoramiento educativo.
- Comprender las distintas realidades de los colegios de excelencia de la comuna de Puerto Montt.
- Recoger la percepción de los distintos actores de las comunidades educativas.

- Analizar las prácticas de liderazgo escolar de los colegios de nivel alto de la comuna de Puerto Montt.
- Interpretar las prácticas eficientes de liderazgo escolar, de acuerdo a los lineamientos entregados por el Ministerio de Educación y la teoría de la mejora continua.

### **1.3 Preguntas de investigación**

#### **Pregunta general:**

¿Cuáles son las prácticas de liderazgo escolar de establecimientos educacionales de nivel alto, a partir de sus prácticas institucionales implementadas y de las percepciones de los actores de los colegios qué involucran mejoras en el liderazgo educativo?

#### **Preguntas específicas:**

- ¿Cuál es el marco legal y referencial en relación a liderazgo escolar y prácticas de mejoramiento educativo que tiene nuestro país?
- ¿Cómo es la realidad de los colegios de nivel alto de la comuna de Puerto Montt?
- ¿Cuál es la percepción de los distintos actores de las comunidades educativas en relación a las prácticas de mejoramiento de liderazgo escolar?
- ¿Cuáles son las prácticas de mejoramiento que implementan los colegios de nivel alto en relación al mejoramiento de liderazgo escolar
- ¿Cuáles son las prácticas eficientes de liderazgo escolar argumentadas desde las percepciones de los actores, regulaciones ministeriales y la teoría de la mejora continua?

### **1.4 Justificación**

Conforme a lo establecido en el sistema educativo actual de la mejora continua y en la Ley 20.529 “Sistema nacional de aseguramiento de la calidad en la Educación Parvularia, primaria y secundaria y su fiscalización”, la cual establece que los establecimientos educacionales deben implementar los Programas de Mejoramiento Educativo (PME) y en el plazo de 4 años debe

mantenerse un sistema de trabajo que permita la articulación de prácticas, dimensiones y áreas de gestión educacional.

En efecto, el Modelo de Gestión de Calidad Escolar tiene su origen en la Ley 20.370 de 2008 o Ley General de Educación, la cual en el artículo 38 indicó:

- Le corresponderá a la Agencia de Calidad de la Educación diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño de los establecimientos y sostenedores educacionales.
- La evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales y de los sostenedores se orientará a fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos y sus planes de mejoramiento, y a asegurar la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen.
- Este proceso de evaluación se inicia con la revisión de los resultados de la autoevaluación institucional, respetando el proyecto educativo institucional y considerando las condiciones de contexto de la institución.

En este sentido, los establecimientos educacionales pueden recibir los recursos del Estado para fortalecer su compromiso con la calidad de la educación, siempre y cuando cumplan con lo indicado en la Ley 20.248 del 2008 o Ley S.E.P., la cual estableció en el artículo 7 letra d) que el sostenedor del colegio deberá:

- Presentar al Ministerio de Educación y cumplir un Plan de Mejoramiento Educativo elaborado con el director del establecimiento y el resto de la comunidad, que contemple acciones en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar o gestión de recursos en la escuela, de conformidad a lo dispuesto en el artículo siguiente.
- Para efectos de esta ley, se entenderá que el Plan de Mejoramiento Educativo es el mismo al que se hace referencia en la ley que crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, sin perjuicio de los requisitos de formulación del plan y los efectos en caso de incumplimiento, los que quedarán sujetos a las normas que contempla esta Ley. El mencionado Plan deberá ser presentado conjuntamente a la Agencia de Calidad de la Educación.

Con esa finalidad los establecimientos educacionales deben poner el acento en potenciar las prácticas de “Liderazgo Educativo” para desarrollar de manera paulatina pero consistente un impacto en la gestión de su propia organización.

Volviendo la mirada hacia la información y la evidencia estudiada, es determinante concluir que un sistema de gestión como “*tal*”, logrará *el éxito sostenido*, cuando la Dirección y el Equipo Directivo tengan las *competencias administrativas y técnicas* para entender que un establecimiento educacional debe ser gestionado como una *organización*, con sus respectivos objetivos estratégicos, indicadores, procedimientos, informes de gestión directivos, retroalimentación de resultados con el equipo docente, entre otras prácticas de control y mejoramiento que pueden ser tomadas del ámbito de la gestión empresarial.

En los últimos años, diversos informes internacionales (OCDE, 2013, UNESCO-IPEI, 2012) identificaron la función de liderazgo escolar como clave para asegurar la calidad de la educación. Las investigaciones en torno el tema de liderazgo se han multiplicado y se han centrado en el análisis de la figura del líder así como también en sus funciones y tareas. Se han sumado los estudios que destacan que el liderazgo escolar puede ser la solución a muchos de los problemas que surgen en los centros educativos (Bolívar, López, & Murillo, 2013). [...] Históricamente el liderazgo escolar ha sido vinculado al papel y funciones de los equipos directivos de los centros educativos (Schleicher, 2012). Sin embargo, en la última década, tanto los informes de organismos internacionales como la producción académica, resaltan que el liderazgo involucra una cultura común de expectativas, en la que todos sean responsables por su contribución al resultado colectivo (Leithwood y Louis, 2011). (Como se citó en Vaillat, 2015)

En ese orden de ideas, la presente investigación tuvo como objetivo develar prácticas de liderazgo escolar de establecimientos educacionales de nivel alto de la Comuna de Puerto Montt, a partir de sus prácticas institucionales implementadas y de las percepciones de los actores de los colegios para promover sugerencias de mejoras de liderazgo educativo.

## 1.5 Contexto de la investigación

La presente investigación: “Prácticas de mejoramiento educativo de liderazgo escolar de establecimientos educacionales subvencionados de nivel alto de la Comuna de Puerto Montt” se desarrolló en cinco colegios de enseñanza básica categorizados en “Nivel Alto”, la responsable de esta categorización es la Agencia de la Calidad de acuerdo a los índices de Calidad que son ajustados según las características de los alumnos de cada establecimiento. De esta manera, clasifican el desempeño de los colegios en: desempeño alto, desempeño medio, desempeño medio-bajo y desempeño insuficiente.

El proceso de ordenamiento de los establecimientos se realiza considerando el artículo 17 de la Ley 20.529. Esta actividad es ejecutada por la Agencia de la Calidad, la cual indica en su Manual para Establecimientos del año 2014 que el proceso deberá garantizar una evaluación justa entre los distintos establecimientos y al mismo tiempo resguardará el derecho de cada alumno a recibir una educación de calidad evaluando los siguientes aspectos: Grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje según el SIMCE, Tendencia de los indicadores SIMCE durante los últimos 3 años y Grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad educativa.

De esta manera se asegura que aquellos colegios que en base a su contexto socio económico entregan todas las oportunidades para lograr un proceso de aprendizaje, así como los establecimientos educacionales con altos índices de vulnerabilidad que demuestren prácticas de mejoramiento implementadas de manera efectiva, estarán ordenados con un mejor nivel de desempeño. Este proceso se realiza anualmente tanto para establecimientos básicos y medios. Cabe resaltar que los establecimientos que imparten educación parvularia o educación especial, quedan excluidos de este proceso.

La definición de categorizaciones de nivel alto se describe a continuación.

- **Establecimientos Autónomos con Desempeño Alto:**

Han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos, de acuerdo con las mediciones que efectúa el Ministerio de Educación.

Una vez entregados por la Agencia los colegios en nivel alto para el año 2016, se encontró que fueron 6 colegios que imparten educación básica en la comuna de Puerto Montt los que se encuentran en categoría de nivel alto: 5 de ellos de dependencia particular subvencionado y uno de dependencia municipal.

Para contextualizar la investigación se incluyen datos geográficos, antecedentes económicos, indicadores educacionales y categorización comunal de la Comuna de Puerto Montt.

Puerto Montt está ubicada en la Décima Región de “Los Lagos” en la Provincia de Llanquihue, categorizado como el Distrito N°57 con una superficie de 1.673 km<sup>2</sup>. La comuna de Puerto Montt es la Capital Regional de la Región de Los Lagos ubicado según coordenadas en la Latitud -41.27° 56S y Longitud -72.56° 34 O. Según los datos del INE (2015) la Población de la Comuna un total de 365.612 habitantes.



*Figura 1.* Ubicación de Puerto Montt

Fuente: Google Imágenes

De los antecedentes económicos de la Región de Los Lagos, región donde está ubicado Puerto Montt.

Según los datos del Banco Central de Chile, el PIB para el año 2013 tuvo una variación interanual de 4,1%.

Los sectores industriales con mayor aporte al crecimiento fueron el Transporte y las Comunicaciones, los Servicios Personales y Comercio, Los Restaurantes y Hoteles, con variaciones positivas de 9,8%; 6,0% y 5,3%, respectivamente.

El sector Pesquero, presentó una contracción en su actividad productiva, con una variación de - 3,8% respecto al año 2012.

A su vez, en el año 2013 el sector Industria Manufacturera fue el de mayor aporte al PIB de la región, con una participación de 19,4%. Luego lo siguieron los Servicios Personales y Servicios Financieros y Empresariales, con participaciones de 16,8% y 11,1%, respectivamente. En el año 2013 la región registró un nivel de exportaciones de 4.188,4 millones de dólares, mostrando un incremento del 25,7% respecto al año 2012. El 98,1% de las exportaciones de la región correspondió al sector Industrial, siendo a su vez los productos alimenticios los de mayor peso relativo. El precio de las exportaciones en el año 2014 alcanzó un valor de 5.064,4 millones de dólares, reportando un crecimiento interanual de 20,9%. El 98,5% del valor de exportaciones perteneció al sector Industrial, prioritariamente del sector alimenticio.

A nivel de la Comuna de Puerto Montt, el cuadro resumen de datos económicos entregados por el Servicio de Impuestos Internos para el año 2014 muestra lo siguiente:

Tabla 1. *Datos económicos de la comuna de Puerto Montt*

<b>Nº Empresas</b>	<b>Ventas U.F.</b>	<b>Nº Trabajadores Dependientes</b>	<b>Promedio Renta Neta Informada Trabajadores Dependientes</b>
15.376	344.923.431	134.018	944.204

Fuente: (Servicio de Impuestos Internos, 2014)

Las empresas de la Comuna de Puerto Montt se encuentran distribuidas en los siguientes sectores productivos:

1. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
2. Pesca
3. Explotación de minas y canteras
4. Industrias manufactureras no metálicas
5. Industrias manufactureras metálicas
6. Suministro de electricidad, gas y agua
7. Construcción
8. Comercio al por mayor y menor, rep. Vehículos automotores/enseres domésticos
9. Hoteles y restaurantes
10. Transporte, almacenamiento y comunicaciones
11. Intermediación financiera
12. Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
13. Administración Pública
14. Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales
15. Consejo de administración de edificios y condominios
16. Organizaciones y órganos extraterritoriales

### **De acuerdo a los Indicadores Educativos**

Según el Reporte Estadístico Comunal correspondiente a Puerto Montt, los indicadores del sector educacional son los siguientes:

Tabla 2. *Número de Establecimientos Educativos por tipo de Administración*

<b>Establecimientos Educativos</b>	<b>Nº en la Comuna</b>
Corporación Municipal	0
Municipal DAEM	74
Particular Subvencionado	94
Particular Pagado	8
Corporación de Administración Delegada	0
<b>Total</b>	<b>176</b>

Fuente: Reporte Estadístico Comunal Puerto Montt (2014)



Tabla 3. *Número de Matrículas*

<b>Establecimientos Educativos</b>	<b>Nº de Matrículas en la Comuna</b>
Corporación Municipal	0
Municipal DAEM	23.257
Particular Subvencionado	29.423
Particular Pagado	3.147
Corporación de Administración Delegada	
<b>Total</b>	<b>55.827</b>

Fuente: Reporte Estadístico Comunal Puerto Montt (2014)

Tabla 4. *Número de matrículas por nivel de educación*

<b>Nivel Educativo</b>	<b>Nº de Matrículas en la Comuna</b>
Educación Parvularia	6.728
Educación Básica Niños	30.373
Educación Adultos	311
Educación Especial	2.553
Enseñanza Media Niños	13.559
Enseñanza Media Adultos	2.303
<b>Total</b>	<b>55.827</b>

Fuente: Reporte Estadístico Comunal Puerto Montt (2014)

De acuerdo a la categorización Comunal:

Según los datos de evaluación 2016 por parte de la Agencia de la Calidad, durante el año se realizó el proceso de categorización con los datos educativos del año 2015, la evaluación de desempeño de colegios en la Comuna de Puerto Montt, son las siguientes:

<b>EVALUACIÓN COMUNA DE PUERTO MONTT</b>	<b>ESTABLECIMIENTO CON CATEGORÍA</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio-Bajo</b>	<b>Insuficiente</b>	<b>Total Clasificado</b>
Total Establecimientos	12	48	20	4	84
Porcentaje por categoría	14%	57%	24%	5%	100%
Total Matrícula	6485	16381	5875	1123	29864
Porcentaje matrícula por categoría	22%	55%	20%	4%	100%

EVALUACIÓN COMUNA DE PUERTO MONTT	ESTABLECIMIENTO SIN CATEGORÍA		
Ítem	Establecimiento de baja matrícula	Establecimiento con falta de Información	Total Clasificación
Total Establecimientos	26	1	27
Porcentaje por categoría	96%	4%	100%
Total Matrícula	533	135	668
Porcentaje matrícula por categoría	80%	20%	100%

*Figura 2.* Evaluación de desempeño de colegios en la Comuna de Puerto Montt

Fuente: (Agencia de la Calidad de la Educación, 2016)

Es preciso mencionar que el estudio se realizó recogiendo información a través de las percepciones de los distintos actores de la comunidad educativa: estudiantes, profesores, padres y apoderados, y equipos directivos; a través de discusiones grupales teniendo como referencia las prácticas de mejoramiento continuo en el área de liderazgo de colegios de nivel alto de la comuna de Puerto Montt.

La importancia que tiene esta investigación como estudio de casos múltiples es que en base a estas realidades educativas se describirán las experiencias vividas de las prácticas de liderazgo escolar institucional del Plan de Mejoramiento Educativo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Contexto Educativo Chileno**

Chile se ha empeñado en demostrar que el cambio mayor de la función directiva en la década del 2000 tiene relación con una transformación del rol que se espera que los directores y el equipo directivo cumplan. Si antes se pretendía que ellos fuesen los ejecutores de directrices que provenían desde el nivel central del sistema escolar, ahora se les demanda que se transformen en los líderes educativos de sus establecimientos.

El Marco de la Buena Dirección ha recogido la idea fuerza, ya ampliamente aceptada en los años 2000, de que el cambio escolar debe radicar primeramente en las propias comunidades escolares y que ello requiere de un decidido liderazgo pedagógico. (Vaillant, 2015, p.15)

Al igual como ha sido la tendencia mundial, Chile durante la última década ha ido implementando sucesivas políticas orientadas hacia este rol. En este sentido, pueden distinguirse tres líneas principales que han marcado el desarrollo de la política hacia directores. La primera de ellas refiere a un conjunto de leyes que sucesivamente han ido aportando a la definición del rol de director, lo cual establece un piso para su acción y da soporte a la constitución de las demás iniciativas. Así la Ley no. 19.532 de 1997 establece que “la función principal del director de un establecimiento educacional será dirigir y liderar el proyecto educativo institucional”. Este mandato, destaca el rol instruccional del director y establece solo secundariamente su responsabilidad en materia administrativa y financiera (Nuñez et al, 2010). Esta visión de la dirección con un fuerte foco en lo pedagógico vuelve a señalarse con la Ley General de Educación n° 30.370 (2010), donde se señala que “... tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen. Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo

profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas; y cumplir y hacer respetar las normas del establecimiento que conducen”.

En segundo lugar, se han desarrollado leyes que dotan los directores de mayores responsabilidades sobre los resultados y gestión de las escuelas, lo cual por contrapartida, ha estado acompañado de la exigencia de una mayor rendición de cuentas y la posibilidad de que ésta repercuta en consecuencias sobre la escuela. Entre las iniciativas que apuntan en este sentido, se encuentran la ley de Subvención Escolar Preferencial n° 20.248 (SEP) y la ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación n° 20.529 y por último la Ley de Inclusión escolar n° 20.845. Estas son tal vez las iniciativas que han marcado de manera más profunda el funcionamiento de las escuelas, generando una fuerte presión no sólo sobre la práctica de los directores, sino del conjunto de los actores que ahí se desempeñan. Así, son las escuelas las que deben desarrollar los planes y acciones en su proceso de mejoramiento de manera autónoma, rindiendo cuentas de éste tanto en términos de sus procesos como de sus resultados. Principalmente la SEP, ha significado un aumento sustantivo de recursos para las escuelas más desaventajadas y una mayor pertinencia en las iniciativas de mejora en cada escuela, no obstante, también ha implicado una fuerte presión por el logro de resultados (énfasis académico, focalización en sectores medidos por pruebas estandarizadas) y el temor por las consecuencias asociadas al no cumplimiento de las metas.

El tercer grupo de iniciativas, es aquél que apunta al fortalecimiento de las capacidades entre quienes dirigen las escuelas. La más antigua de estas iniciativas, ha sido la creación del Marco para la buena Dirección (2005), el cual delimita un conjunto de estándares de desempeño, que ha servido referencia para el desarrollo profesional de los directores (tanto a nivel de autodesarrollo como de orientación para los programas formales). También en la línea de contar con directores más capaces, en 2005 se inaugura un sistema de concursabilidad para directores, el cual es reformulado en 2011 a través de la Ley de Calidad y Equidad. Esta ley también plantea incentivos a la función directiva, ampliando el rango de atribuciones, mejorando los salarios y entregando asignaciones que se encuentran asociadas a convenios de desempeño de carácter obligatorio. Por último, en 2011 se lanza un programa destinado a mejorar la calidad de la oferta formativa para

directores escolares y apoyar su financiamiento, buscando por este mecanismo solucionar parte de las imperfecciones de un sistema de formación continua que ha mostrado altos niveles de desregulación y baja calidad en su oferta de programas (Muñoz y Marfán, 2011).

Las políticas dirigidas al fortalecimiento de capacidades directivas en el sistema escolar han sido históricamente menos importantes y su auge es más bien reciente. En este sentido, actualmente prima en Chile un escenario donde los directores se ven enfrentados a una fuerte presión por resultados y no siempre cuentan con el apoyo necesario para lograrlos.

Carnoy y Loeb (2004), han mostrado que existe una relación matemáticamente positiva entre sistemas donde se han desarrollado políticas escolares de rendición de cuentas y resultados. No obstante, de acuerdo con Elmore (2010), ambos tipos de política necesariamente deben complementarse. El autor señala que las políticas de rendición de cuentas no funcionarán si las escuelas no cuentan con las capacidades necesarias para responder a ellas. En este sentido, será condición para el éxito de los líderes escolares su capacidad de mejorar la calidad de la práctica de liderazgo y pedagógica (Elmore, 2010). En este escenario, donde a nivel nacional se ha ido apostando por entregar mayor protagonismo a los directores, mientras que paralelamente la información sobre sus prácticas instaladas (y el aporte que a ellas hacen el marco de atribuciones) es aún insuficiente. (Como se citó en Pascua, Muñoz, González, Valenzuela, & Weinstein, 2012, pp. 13-14-15)

La investigación que aquí ha comenzado a desarrollarse se plantea las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las percepciones de las prácticas de liderazgo escolar del Plan de Mejoramiento Educativo de los actores de una Comunidad Educativa, tomando como referencia las regulaciones del Ministerio de Educación?

En la misma línea, han sido numerosos los ámbitos que se han trabajado para crear las condiciones y asegurar los mejores resultados. Sin embargo, la producción de conocimiento en ámbitos fundamentales que respalden y orienten el uso efectivo de los recursos resulta aún insuficiente.

Respecto al tema liderazgo y dirección escolar, y atendiendo al contexto nacional, en los últimos años se han desarrollado diversas iniciativas que lo han considerado como tema clave para el mejoramiento de la gestión de las organizaciones y, con ello, el mejoramiento de sus resultados. Estas iniciativas incluyen:

- La nueva legislación referida a los cargos directivos: esta iniciativa ha logrado dar dinamismo y movimiento al sistema en cuanto a la renovación, principalmente del cargo de director(a) de los establecimientos, terminando con una suerte de “inamovilidad” que se mantuvo por largo tiempo en el sistema.
- El Marco para la Buena Dirección: generado por el Ministerio de Educación y que busca definir y profesionalizar el rol del director en las escuelas públicas de Chile. Con este propósito se definen cuatro ámbitos prioritarios; siendo el primero de ellos el Liderazgo que es visto como el desarrollo personal y profesional de un director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. El liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol del director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad de generar visiones de cambio.
- La investigación de escuelas efectivas en sectores de pobreza: este tipo de estudio ha aportado datos importantes en cuanto a los factores de mayor relevancia para el logro de mejores resultados en el aprendizaje de los estudiantes. Entre 10 factores observados se caracteriza a estas instituciones como: “Escuelas que tienen muy buenos líderes institucionales y pedagógicos”. En estas escuelas los líderes y autoridades son percibidos como tales por la comunidad escolar. Se reconoce en ellas la autoridad clara que sabe imponerse y es respetada por docentes, alumnos y padres. Son, en este sentido, escuelas dirigidas y gobernadas, pero por personas que tienen la experiencia necesaria para hacerlo; esto tanto en el plano propiamente pedagógico como en el institucional.
- Los estándares para el desempeño de los directores: en la definición de sus ejes prioritarios,

el Ministerio de Educación ha planteado el fortalecimiento de la gestión como una de sus líneas básicas. Reconoce al director como un actor clave, por ello, realiza una recopilación de antecedentes (evidencia internacional de cinco países) a fin de orientar los esfuerzos por contar “con directores altamente profesionalizados, capaces de ejercer un liderazgo efectivo en sus establecimiento”.

El Modelo SACGE del Ministerio de Educación: el modelo está conformado por cinco áreas, cuatro de ellas orientadas a procesos y una a resultados, contempla además 16 Dimensiones y 57 elementos de Gestión.

Entre sus áreas está el Liderazgo que se define básicamente como un elemento “dinamizador” de la gestión en la organización escolar. Los convocados a utilizar el modelo SAGCE son los equipos directivos y de gestión.

Parte de la estrategia del gobierno sobre esta materia, consiste en transformar aspectos institucionales en la administración de un establecimiento educacional fortaleciendo la organización, el financiamiento y la gestión con los docentes. Situación coherente con lo que indica la OCDE en el año 2008 donde plantea la necesidad de potenciar el Liderazgo Directivo.

Un punto reciente de la política educacional del Ministerio de Educación señala que a fines del 2017 todos los sostenedores deberán estar organizados como instituciones sin fines de lucro. Al mismo tiempo señala que los establecimientos educacionales deben ser eficientes en la prestación del servicio de educación.

Al respecto, para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje el Ministerio de Educación tiene como principio garantizar la implementación de un sistema educativo caracterizado por la *equidad y calidad de su servicio*, según lo indica el artículo 1 de la Ley 20.370 de 2009.

Consistentemente con esta Ley, el Ministerio de Educación anualmente presenta los proyectos de Ley de Presupuesto, donde se aborda la subvención para establecimientos educacionales clasificada como la partida N° 9, capítulo 1, programa N° 20.

En el cuadro presentado en la siguiente figura se puede verificar el nivel de inversión realizada desde el año 2013 a la fecha.

PROYECTO DE LEY	:	MONTO \$ PESOS CHILENOS	DIFERENCIA AÑO A AÑO
Proyecto de Ley de Presupuesto del Ministerio de Educación Año 2013/Subvenciones a los establecimientos Educativos		<b>\$ 3.656.215.995</b>	-----
Proyecto de Ley de Presupuesto del Ministerio de Educación Año 2014/Subvenciones a los establecimientos Educativos	:	<b>\$3.949.815.941</b>	<b>8,03%</b>
Proyecto de Ley de Presupuesto del Ministerio de Educación Año 2015/Subvenciones a los establecimientos Educativos	:	<b>\$3.895.699.025</b>	<b>-2%</b>
Proyecto de Ley de Presupuesto del Ministerio de Educación Año 2016/Subvenciones a los establecimientos Educativos	:	<b>\$4.673.766.442</b>	<b>19.97%</b>

*Figura 3. Cuadro de inversión en educación 2013 al 2016*

Fuente: elaboración propia en función de los datos recolectados en DIPRES (2016).

Considerando la asignación de estos recursos y una política educacional que considera la eficiencia, es lógico y razonable que el Ministerio quiera abordar el control de la gestión de las organizaciones educacionales bajo el concepto del “*Surgimiento de la Nueva Gestión Pública*”.

Los autores Christensen y Lægreid (2010) señalaron que las organizaciones del sector público y privado “deben ser similares y que los gerentes del sector público deben tener suficiente discreción libertad de acción en su trabajo para ser capaces de hacer un uso eficiente de los recursos” (como se citó en Casetti, 2014, p. 418).

Por su parte, el Ministerio de Educación se ha centrado en fortalecer 2 aspectos que un establecimiento educacional debiera considerar:

1. La eficiencia interna en la gestión de un establecimiento educacional.
2. El mejoramiento continuo de los resultados del aprendizaje de los estudiantes.

Para impulsar estas mejoras el Estado ha implementado leyes y regulaciones que tienen como finalidad lograr la articulación de las prácticas administrativas, institucionales y pedagógicas que puedan garantizar una mejor educación. Estos 2 puntos se desarrollarán con el Modelo de Gestión de Calidad Escolar.



### 2.1.1 Revisión de estudios y experiencias de liderazgo en Chile

La revisión de las investigaciones llevadas a cabo en Chile da cuenta de que el liderazgo ha sido un tema que no ha estado ausente en las investigaciones sobre educación y que se han encontrado resultados tanto sobre la importancia del liderazgo como acerca de aquello que caracteriza a los directivos efectivos y su influencia en los resultados escolares, ya sean medidos en términos académicos u organizacionales.

La investigación sobre escuelas efectivas en nuestro país ha levantado información principalmente a partir de estudios de casos en escuelas. A través de este camino, Eyzaguirre y Fontaine (2008), Bellei *et al.* (2004) y Raczysky y Muñoz (2006), no solo confirman el liderazgo directivo como un factor crítico para la eficacia escolar, sino que distinguen en esta dimensión las prácticas que caracterizan a los directores –y otros líderes– de escuelas que destacan por sus resultados al interior de sus contextos. En este sentido, lo que más se rescata para la investigación de liderazgo, es la descripción de prácticas, es decir, de aquello que en sus estudios descubren que los directores de escuelas exitosas suelen "hacer". (Como se citó en Horn & Javiera, 2010, p. 99)

Existe un amplio consenso en la reciente literatura en el sentido de considerar el liderazgo educativo como lo que un director, un equipo y una comunidad pueden hacer, aquí y ahora, para dinamizar los centros educativos y conseguir buenos aprendizajes para todos los alumnos. El liderazgo eficaz de los centros educativos es pues uno de los factores que se relacionan de forma significativa con la calidad educativa (OECD, 2012). (Como se citó en Vaillant, 2015, p. 7)

Ser un director y ejercer el liderazgo escolar en el siglo XXI requiere el desarrollo de competencias profesionales pedagógicas complejas (Vaillant y Marcelo, 2009); el problema es que, con frecuencia, las tareas administrativas son preponderantes en desmedro de las funciones pedagógicas. Los directores dedican un alto porcentaje de su tiempo a tareas administrativas y a actividades tales como el control y la supervisión de recursos materiales y humanos (OCDE, 2009). El seguimiento y la evaluación de los

progresos de aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, son menos frecuentes (UNESCO, 2008).

Los directores suelen estar muy exigidos a nivel administrativo, no tienen tiempo para tareas de índole más pedagógica y participan poco de los procesos decisorios. La principal dificultad para consolidar un liderazgo escolar efectivo tiene relación con las tareas y actividades de los directores que han aumentado y se han complejizado en la década de los 2000. El cúmulo de las exigencias externas ha llevado en muchos casos, a una fragmentación de la función (Mulford, 2003). (Como se citó en Vaillant, 2015, pp. 2-3)

### **2.1.2 Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar en Chile**

En el actual escenario educativo chileno, una de las iniciativas para fortalecer el Liderazgo Educativo en el país tuvo su origen en el año 2005 con la introducción del Marco para la Buena Dirección, donde se plantean cuáles son las competencias y funciones que son de cargo exclusivo de un Director de Colegio.

El Ministerio de Educación ha definido esta nueva política de Liderazgo Educativo, pues está convencido de que los resultados se conseguirán siempre y cuando los liderazgos del Colegio estén en la misma línea respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos de enseñanza y aprendizaje, y en consecuencia de la Política Educativa.

El Ministerio de Educación (s.f.a) en su documento “Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar”, pretende “instalar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo” (p. 7). Entendiendo que tanto los cambios en el proceso educativo, así como los objetivos estratégicos requieren de un tiempo de madurez para obtener resultados efectivos.

La estrategia del Ministerio de Educación para potenciar el Liderazgo Educativo, tiene 5 elementos:

## **1. Definir la función *directiva* responsabilidades y atribuciones:**

Este aspecto de la política busca definir cuáles son los deberes y facultades que tienen los cargos directivos en el ámbito administrativo, pedagógico y académico, así como también ordenar todas las funciones para que puedan generar instancias de cambio concreto en el proceso educacional. En esta línea existen leyes que se han promulgado para formalizar los cargos, responsabilidades y atribuciones que pueden implementar en la organización educacional. Por otra parte, existen orientaciones entregadas por la Agencia de la Calidad de la Educación tales como el MBD&LE del año 2015, el cual apunta a fortalecer el ejercicio del Liderazgo Educativo. En el mismo contexto, el fortalecimiento del liderazgo pretende hacer atractivo el ingreso de profesionales con las competencias idóneas para ejercer cargos directivos.

En este aspecto, en el año 2016 el Ministerio de Educación mencionó que está trabajando para regular la carrera directiva de Establecimientos Educacionales. La idea es tener claridad respecto a cuáles son los perfiles de cargo que se requieren para Dirección, los procesos de concurso público y la selección de acuerdo a las características de las comunidades educativas.

Tal como se indicó anteriormente, el marco jurídico asociado a la Dirección lo plantea la Ley 20.501 de 2011, la cual plantea cambios en los procesos de selección de directores y establece la existencia de convenios de desempeño con metas anuales, los cuales pueden ser renovables hasta 5 años según lo indica el artículo 33. Cabe señalar que esta ley actualmente está dirigida a la gestión de directores de Establecimientos Municipales, no se ha exigido para la gestión de organizaciones educacionales privadas o particular subvencionado.

## **2. Elección de directivos entre los mejores candidatos:**

Para obtener resultados efectivos hay que potenciar el ingreso de Directivos con habilidades analíticas y un buen manejo de la inteligencia emocional para motivar al cumplimiento de las metas. Por esta razón, la política educacional está potenciando la búsqueda de directivos con capacidades más allá de la simple representatividad de una institución educativa.

Este lineamiento de la política de Liderazgo Educativo lo que busca es que los Líderes Educativos tengan la capacidad de influir en el pensar y actuar de todos los miembros de la comunidad educativa.

Generar una instancia de carrera educativa y profesionalizar el Cargo Directivo es una de las metas del fortalecimiento del Liderazgo Directivo. Esta iniciativa ha quedado formalizada en el documento que publicó el Ministerio de Educación (2016a) denominado: “Guía metodológica para la elaboración y seguimiento de convenios de desempeño de Directores Escolares-Documento de Apoyo al Sostenedor”.

El trabajo conjunto realizado entre los equipos del Ministerio de Educación y el Servicio Civil ha generado las directrices para implementar el convenio, sus metas y prácticas en post del mejoramiento el Colegio. A su vez, elevar la gestión de los directores en el contexto de cargos de Alta Dirección Pública (ADP). Entendiendo que según el artículo 3 del Decreto 172 de 2014, que aprueba el reglamento que regula los convenios de desempeño para los altos directivos públicos, establecidos en el párrafo 5 del título VI de la Ley 19.882, define lo siguiente: “El Alto Directivo Público es un funcionario que desempeña un cargo de primer o segundo nivel jerárquico que ha sido nombrado a través del Sistema de Alta Dirección Pública” (párr. 7).

En cuanto a lo anterior, la guía al hablar de convenio lo manifiesta como un instrumento legal de carácter público en el que se incluyen las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el periodo y los objetivos de resultados a alcanzar por el director anualmente, con sus correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos, así como las consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento.

Como es un documento que aplica a directores del sector Municipal o Corporaciones Municipales, el objetivo del convenio de desempeño es el “*Mejoramiento del Liderazgo Escolar y Mejoramiento Escolar*”. Instrumento que puede ser integrado al sistema de control del PEI y el PME, dado que existe la posibilidad de hacer un trabajo en conjunto para lograr objetivos comunes. En el momento que el convenio de desempeño es firmado por el Director, las gestiones de seguimiento y evaluación de resultados queda en manos del Sostenedor del Colegio.

Otro punto del fortalecimiento de la política de liderazgo educativo consiste en que la selección de los cargos directivos sea orientada al mejoramiento de la gestión escolar en función de los cargos, funciones y responsabilidades acordes a la realidad de la comunidad educativa.

Bajo este punto de vista, el Decreto 172 de 2014 entrega las luces concernientes a las funciones y control de gestión de directivos bajo el enfoque de Alta Dirección Pública, en efecto, el artículo 3

señaló que su gestión deberá tener objetivos, plazos de cumplimiento, 3 años de evaluación y sistemas de control y retroalimentación. De igual forma se señala en este artículo que el perfil del cargo, que comprende los requisitos legales y atributos para el ejercicio del mismo, y la descripción del cargo, que incorpora la identificación, propósito, organización y entorno, así como también las condiciones de desempeño de los altos directivos públicos.

Actualmente el Ministerio de Educación en conjunto con el Servicio Civil está trabajando en la formalización del cargo de Director de Establecimiento Educacional, de tal manera que las metas sean en función de la gestión educativa y normativas que debe cumplir.

### **3. Desarrollo de capacidades de liderazgo Escolar:**

Involucra estrategias orientadas a formar y/o fortalecer capacidades de liderazgo en los directivos que les permitan potenciar su rol como impulsor en el mejoramiento de la calidad de la educación en sus establecimientos. Se entiende que la gestión de un director debe ser capaz de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar su propia gestión; asimismo, mediante su liderazgo debe impulsar el desarrollo de las personas que lo acompañan en el PEI, hacer ajustes y reorganizar su gestión, y gestionar de manera efectiva el proceso educativo.

Al respecto, el MBD&LE es considerada la gran referencia para potenciar un sistema de control educacional de prácticas institucionales de la Dirección.

Tal como se indicó en el capítulo anterior, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo entrega las orientaciones a los directivos para que puedan ejercer acciones y prácticas de liderazgo escolar.

La instauración del Modelo en el establecimiento escolar genera las bases para la implementación de un sistema de gestión educacional con una base concreta para el análisis de datos, el control, seguimiento y reporte de gestión, que le permita al Director tomar decisiones de manera efectiva en base a datos.

Las prácticas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se agrupan en 5 Dimensiones:

1. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
2. Desarrollando las capacidades profesionales.

3. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
5. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.

En relación a los Recursos Personales, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar los clasifica en tres ámbitos.

1. Principios
2. Habilidades
3. Conocimientos profesionales. (Ministerio de Educación de Chile, 2015a, p.18)

El desarrollo de las capacidades necesariamente significa perfeccionamiento, adquisición de conocimientos y una experiencia que permita poner en marcha todas las prácticas institucionales de manera sistémica. Gestión que actualmente está a cargo del CPEIP mediante la aplicación de cursos tales como: Acompañamiento al Aula, Gestión y Manejo de la Información, Liderazgo y Gestión de la Convivencia Escolar para una Ciudadanía Democrática, Orientación PACE y Herramientas para la Gestión Técnico Pedagógica.

Otro aspecto del fortalecimiento del Liderazgo Educativo contempla el desarrollo de Redes de Mejoramiento Escolar. Es decir, fomentar una red colaborativa entre establecimientos educacionales del mismo sector, así como lograr un trabajo de cooperación entre Sostenedores Municipales y Privados que se encuentren bajo el alero de un mismo Departamento Provincial.

De igual manera, la red de mejoramiento busca generar instancias de reflexión entre directores tanto de Colegios Municipales, Particulares y Subvencionados. El objetivo de esta instancia es generar retroalimentaciones sobre metodologías para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje en el ámbito académico, pedagógico y administrativo.

En el año 2016 el Ministerio de Educación sostuvo que las Redes de Mejoramiento Escolar se conciben como un espacio de trabajo profesional, que a partir del desarrollo de grupos de directivos y jefes técnicos en un territorio, ejercen colaborativamente procesos de mejoramiento expresados en la construcción de formas y modos de enfrentar la gestión escolar.

#### **4. Centro de Liderazgo Escolar:**

Como parte de la política de fortalecimiento del Liderazgo Educativo, el Ministerio de Educación estableció un convenio de colaboración con dos instituciones de educación superior por 4 años y 5 meses.

Este convenio busca generar conocimiento sobre el liderazgo, la innovación en modelos de apoyo y la formación, el desarrollo de herramientas y aplicaciones tecnológicas de gestión escolar, y el apoyo metodológico y tecnológico al trabajo de las Redes de Mejoramiento Educativo.

Al respecto el Ministerio de Educación pretende fortalecer las capacidades de liderazgo educativo mediante la implementación de la política de fortalecimiento de liderazgo escolar.

El trabajo del CEL se deberá concentrar en aspectos tales como:

- Realizar investigación de excelencia en temáticas de Liderazgo Escolar.
- Desarrollar innovaciones a pequeña escala, para probar formatos de apoyo y formación para los directivos escolares, que puedan posteriormente ser escaladas a nivel nacional.
- Desarrollar herramientas y aplicaciones tecnológicas para el desarrollo de buenas prácticas de gestión escolar.
- Generar espacios amplios de debate y difusión sobre prácticas directivas.
- Proveer formación específica, con foco en aquellas funciones aún no consideradas previamente por las políticas formativas del Mineduc (sostenedores, líderes sistémicos a nivel territorial, jefes de UTP e inspectores generales, entre otros).
- Apoyar al Ministerio de Educación en la implementación de políticas claves para el fortalecimiento de largo plazo de los equipos directivos y de sostenedores: Nueva Educación Pública y las Redes de Mejoramiento Escolar. (Ministerio de Educación de Chile, s.f.b, párr. 8)

## **5. Validación de la Política de Liderazgo Directivo Escolar:**

Toda estrategia debe tener su sistema de retroalimentación, por ello, esta estrategia educacional tiene su espacio de control mediante los Consejos Consultivos Regionales de Liderazgo Escolar. Esta instancia de análisis mensual involucra espacios conformados por directores representativos de diferentes proyectos educativos, que son invitados a nivel regional. Su propósito es generar instancias de mejoramiento de prácticas institucionales y readecuar la política conforme a la realidad educacional. Para darle un nivel de importancia mayor, el Ministerio de Educación mediante la Res. 4821 de 2015, la cual planteó:

Que respecto a los consejos de Directores de Establecimientos Educativos como mecanismo de participación, estos funcionarán de manera regular reuniéndose mensualmente en cada una de las regiones y se constituirán en un consejo consultivo de las Secretarías Ministeriales de Educación para efectos de la política educativa en especial en el ámbito del fortalecimiento y desarrollo del Liderazgo Escolar. (Art. 5)

Esta iniciativa fue impulsada mediante el Ordinario N° 1270 del 04-09-2014, en este documento el Ministerio de Educación se constituye el Consejo de Directores de Establecimientos Educativos representativos de distintos proyectos educativos institucionales sean estos Municipales, Particulares, Particular Subvencionados. La idea de este Consejo, es que sea un referente consultivo para el Ministerio de Educación.

Su propósito es que mediante la retroalimentación del Equipo de Directores se proceda al análisis crítico de la Política de Liderazgo Educativo, considerando que su tiempo de implementación es desde el 2014 al 2018.

### **2.2. Liderazgo**

Se habla de liderazgo desde épocas remotas, existiendo exponentes tan importantes como Jesucristo, el cuál supo crear en sus seguidores tanta confianza e identificación con sus ideales, que aún sin estar presente, supieron seguir adelante con la misión que se habían trazado.



En el siglo XVI ya se hablaba de liderazgo y cuán actuales y oportunas pueden ser las ideas planteadas en aquellos tiempos por Loyola (creador de los Jesuitas), cuando se habla del estrecho vínculo que existía entre el conocimiento de sí mismo y el liderazgo. Loyola y sus colegas estaban completamente convencidos de que el hombre da su mejor rendimiento en ambientes de carga positiva, de manera que exhortaba a sus dirigentes a crear ambientes más de amor que de temor. (Oñaederra, s.f., párr. 2-3)

Podemos además dar otras definiciones de liderazgo, entre las cuales destaca la de Chiavenato (1993) citado por Garcia & Ibarra (s.f.) quien afirmó que “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p. 36). Fred Fiedler (1967) citado por Rodríguez (2014) mencionó que “liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos” (párr. 3). En consecuencia, es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos.

Para Harold Koontz y Heinz Weihrich (2007) “liderazgo es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente para lograr metas del grupo”. Robbins Stephen (1999), “liderazgo es la capacidad de influir en un grupo con el objeto de que alcance metas”. Joseph A. Litterer (1979), liderazgo es el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas. John P. Kotter, liderazgo es el desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que puedan apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Se manifiesta a través de personas y culturas, es suave y cálido. (Como se citó en Bengochea, 2008, párr. 9)

El liderazgo a través del tiempo ha tenido cierta evolución, donde podemos destacar: la "teoría de los rasgos" cuando se creía que los rasgos físicos, de personalidad y capacidad personal definían al líder, tratando de relacionar estos con la eficacia del líder; la "teoría de las conductas", el foco de atención se centraba en las conductas, lo que origina teorías de estilo y conductas, estimando que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo; la "teoría de la contingencia o situacional", preocupación por los contextos,

es decir, por la influencia que ejercen sobre las conductas y los estilos de liderazgo las coordenadas contextuales en que se desempeña el trabajo; la "transaccional", los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influenciado por sus líderes para subyugar sus propias necesidades en pro del beneficio de la organización; la "transformacional" se genera conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, motivando a sus seguidores a ver más allá de sus propios intereses por el bien de los demás.

El liderazgo puede entenderse en un sentido práctico. Así, siguiendo a Elmore (2010), un liderazgo que contribuye al mejoramiento de la calidad escolar no se fundamenta en un conjunto de atributos personales. Más bien, implica una práctica, en el sentido de “un conjunto de acciones esquematizadas, basadas en un cuerpo de conocimientos, habilidades y hábitos mentales que pueden definirse, enseñarse y aprenderse de manera objetiva” (Elmore, 2010 p. 97). No obstante, a pesar de la importancia de las acciones del líder para movilizar otras variables de la escuela, existen autores que resaltan la existencia de variables de tipo actitudinal, las cuales tendrían un carácter transversal a cualquier forma de práctica (Robinson et al; 2009; Waters y Grubb, 2004, Gurr et al, 2006). Visto desde un enfoque de competencias, se trataría de la distinción entre competencias funcionales y conductuales, donde las primeras refieren a la capacidad para ejercer las funciones propias del cargo y las segundas tienen que ver con las disposiciones personales de los directores que son previas a dicha acción (Muñoz y Marfán, 2011). (Como se citó en Pascua, et al., 2012, pag. 6)

### **2.2.1 Visión histórica de liderazgo**

A través de la historia, ya en la Civilización Sumeria, en el siglo L y XLIX A.C. en la estructura organizacional de esa época, los sacerdotes eran los responsables de administrar los bienes y a su vez debían entregar reportes al Sumo Sacerdote respecto a su gestión con respecto a los bienes. En esta estructura social ya se hacía notar la *influencia* del liderazgo y la importancia del cargo. Por su parte, esta cultura el sacerdocio tenía una acción preponderante en la sociedad, puesto que a través de sus ritos elaborados el pueblo podía presentar sus ofrendas a aquellos dioses. El liderazgo de los sacerdotes permitía manejar las masas y ejercer control sobre los seguidores.

Luego en Egipto, la construcción de las grandes pirámides de Keops, Kefren y Micerino, construidas y terminadas en el siglo XXV A.C., generó todo un proceso organizativo donde la administración de recursos humanos y materiales era una prioridad. En esta época los que marcaban la diferencia eran los líderes con competencia técnica, es decir, los que tenían el conocimiento arquitectónico y geométrico para construir estas enormes pirámides. Frente a una civilización que le da una importancia divina a sus construcciones, la competencia técnica da los primeros pasos para lo que hoy se considera el Liderazgo Técnico.

En esta misma época los datos históricos del siglo IIX A.C muestran que el pueblo de Israel se encontraba esclavizado en Egipto, en esta realidad, nace un liderazgo distinto al liderazgo técnico mostrado por los egipcios. Moisés muestra los rasgos de un Liderazgo Carismático-Transformador. Su liderazgo guio al pueblo de Israel durante 40 años por el desierto hacia la tierra prometida. Este está marcado por la convicción de la Fe, que es la guía del pueblo.

Otro tema importante en este liderazgo es que por el incontable número de personas que eran guiadas, Moisés procede a delegar responsabilidades en “representantes”. Con esta decisión ya fue posible dar soluciones, respuestas y mayor control sobre los requerimientos del pueblo, lo cual hoy se puede indicar que es un anticipo del Liderazgo Distribuido.

El pensador y filósofo chino Confucio en el siglo VI, A.C. fue considerado un Líder “referente” en el ámbito filosófico. Este tipo de liderazgo fomenta la meditación, costumbres y tradiciones de su pueblo. Además, como gran líder desarrolló un manual de gobierno y administración. Su forma de pensar y actuar combinado con su autoridad moral genera una fuente de inspiración para el ejército. Su gran carisma es reconocido como el ejercicio de un Liderazgo Ético.

En el siglo V A.C. sirviendo al Rey Helü de Wu, el General Sun Tzu se destaca como gran líder y estrategia militar. En esta época desarrolla el conocido libro *“El Arte de la Guerra”*, la gran característica de este líder está centrada en la inteligencia y el desarrollo de la estrategia militar. Sun Tzu basa su libro en 2 aspectos importantes; en la guerra, es indispensable el engaño otra máxima importante de su estrategia militar es someter al enemigo sin luchar. En términos de liderazgo se puede ver coherencia entre sus dichos y sus acciones, la claridad de las instrucciones, el involucramiento con las personas de su ejército y sus resultados. La combinación de este tipo de características hizo de Sun Tzu, un líder creíble y efectivo.

Fuera de la estrategia militar, en el año 0 el Líder Espiritual Jesucristo genera toda una revolución, donde la fuerza de sus enseñanzas acompañada de los milagros genera en el pueblo de Israel un cambio transformador que llegó incluso a ocasionar un temor a la desestabilización del Imperio Romano y el Poder Sacerdotal de pueblo de Israel.

La fuerza de sus palabras y la convicción sobre la fe muestra un liderazgo diferente en una época donde se imponía la fuerza represiva del Imperio Romano, quién gobernaba el Medio Oriente. Este tipo de liderazgo marca un precedente en la historia, debido a que hasta el momento el liderazgo era conocido solo por la fuerza de las armas y el poder de los gobiernos. Sin embargo, este tipo de liderazgo muestra una opción diferente, un camino de vida espiritual centrado en la Fe y el amor a Dios.

La fuerza de sus palabras y el cambio transformador en sus seguidores deja las bases para lo que hoy es conocido como la Iglesia Católica, donde una característica importante de esta institución es el orden, la jerarquía y gobierno de sus adeptos a través de una sola cabeza, conocido como el Summo Pontífice.

Otro punto de vista del liderazgo se genera en la Edad Media, en esta época tuvo su apogeo el sistema político feudal. En este sistema de control y liderazgo se potenció la organización y delegación de responsabilidades desde los reyes hasta los vasallos; esto debido a la constante inestabilidad por parte de los pueblos frente a la incapacidad del gobierno central para resolver los problemas puntuales de cada pueblo. En la figura feudalista, el “vasallo”, que luego se transforma en “noble”, tenía la responsabilidad y autoridad para generar un sistema de control en cada pueblo para luego entregar los resultados al Rey. Esta estructura organizacional es el epítome del Liderazgo con responsabilidad delegada.

La relación entre feudal y vasallo tenía su fundamento en la lealtad e intereses económicos. Sin embargo, luego en el siglo VI se generó todo un sistema de abolición del señorío feudal y comenzó la era de la libertad de las personas producto de la creciente economía de las ciudades. La creciente economía generó un sistema de contrataciones. Los maestros o especialistas en algún oficio contrataron ayudantes, que a su vez, luego de la perfección de estos oficios llegaban a ser maestros. Cabe destacar que este sistema es la consecuencia del desarrollo de la agricultura y producción y

comercialización de productos de esta época.

Ya en los siglos XVI y XVII se perfeccionó el sistema de producción y manufactura de productos, en este periodo se generó un desarrollo más centralizado en las fábricas y sectores agrícolas. En esta época la espiritualidad es una parte muy importante de la cultura, donde la religión y el estado se ven mezclados. Periodo en el cual nace el Liderazgo Teológico. Sin embargo, las inconsistencias entre la religión, la política y el gobierno trae como consecuencia la reforma de Lutero y el cisma con la Iglesia Católica, la división del poder jurídico del Summo Pontifice y su no reconocimiento de poder en Alemania e Inglaterra.

En el siglo XIII nace el Liderazgo del Conocimiento en Inglaterra. En este momento se genera la llamada Revolución Industrial, considerada un paso más adelante de la producción de productos manufacturados que en la época del feudalismo. El liderazgo del conocimiento y los avances tecnológicos generan un sistema de producción en serie más rápido, eficiente y altamente valorado por la sociedad.

Los líderes del conocimiento de esta época son considerados los padres del desarrollo tecnológico y la mecanización de la producción. Se desarrolla el sistema de propulsión a carbón y vapor. La estructura de la organización civil está claramente marcada entre la burguesía y la clase obrera. En esta época de desarrollo fabril, la crítica social está enmarcada en la sobre explotación de la clase obrera con jornadas de 14 horas de trabajo diarias, sin hablar de las condiciones deplorables de los lugares de trabajo. En este contexto comienzan los liderazgos enmarcados en la justicia social.

En otra etapa del siglo XVIII se destacan liderazgos centrados en política y en el fomento de la libertad y la autonomía de las colonias en América dependientes de la Corona Inglesa. En esta época aparecen líderes como Benjamín Franklin, Thomas Jefferson y George Washington, quienes declaran la Independencia de EE.UU, posteriormente reconocida por Inglaterra en el año 1783. El liderazgo de este periodo de la historia tiene su base en la convicción de la libertad, aunque esto genere conflictos graves; no obstante, el liderazgo considera que el bien mayor de toda civilización es la democracia.

Posteriormente, ya en los siglos XIX y XX, el liderazgo sigue marcado por el perfeccionamiento tecnológico, productivo y la eficiencia. Alemania, Japón y EE.UU. son las potencias que desarrollan el mayor número de investigaciones respecto al tipo de tecnologías que se pueden

utilizar para lograr una producción óptima y mejorada. En esta época están los grandes inventos que cambiaron la historia, entre ellos destacan el motor a combustión, el dínamo, el teléfono y el desarrollo de la industria textil; inventos que fueron llevados adelante por grandes líderes del desarrollo tecnológico.

Finalmente, en el siglo XX y XXI el liderazgo está centrado en el desarrollo industrial, la optimización y la incorporación de nuevas tecnologías al nivel más especializado; se descubren las potencialidades del átomo y la energía nuclear. El liderazgo de la Ciencia la Tecnología, el perfeccionamiento de la Democracia y los Derechos Civiles.

La revista “Time” del 31 de Diciembre del año 1999 elige como el personaje del siglo XX a Albert Einstein, científico que fue mucho más allá del pensamiento filosófico. Einstein pensaba que la política solo es para ser usada en el momento, pero una ecuación matemática es para la eternidad.

En la revista Time se menciona que el maestro del átomo y los misterios del universo no es solo un científico más, sino un pensador con fe en la ciencia y un admirador de la belleza de la obra de Dios; considerado un líder del siglo XX.

### **2.2.2 Tipos de Liderazgo**

El desarrollo de una estrategia, sea esta política, corporativa, empresarial o cualquier tipo de organización, debe ir acompañada de un Liderazgo; a su vez, el Liderazgo debe ir acompañado de la inteligencia emocional suficiente para poder intervenir y aplicar distintos tipos de liderazgo según sea el caso.

Al respecto, el Doctor Goleman (2004)<sup>1</sup>, especialista en desarrollo de la inteligencia emocional, señaló en la revista Harvard Business Review que los líderes más efectivos tienen una característica común: “Todos tienen un alto grado de inteligencia emocional” (p. 73). En esta línea

---

<sup>1</sup> El Profesor y Doctor Daniel Goleman es Psicólogo de EE.UU, nació en el año el 7 de marzo de 1947, especializado en el desarrollo de la inteligencia emocional. Al respecto, en el año 1995 publicó su libro llamado “Emotional Intelligence”. Uno de los libros más exitosos con más de 6.000.000 de copias hasta el año 2006. según el New York Time. Actualmente se desarrolla como catedrático en Psicología en la Universidad de Harvard.

Goleman profundizó en la importancia de la Inteligencia Emocional y afirmó que no es el coeficiente intelectual o las destrezas técnicas.

Según Goleman (2004) la inteligencia emocional es la principal cualidad que debe tener un líder. De esta inteligencia emocional existen 5 elementos: La autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

1. *Autoconciencia:* es la capacidad de comprender de manera profunda las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias, las personas con un sentido de autoconciencia elevado no son ni extremadamente críticos y confiadas en exceso (Saporito, s.f.).
2. *Autorregulación:* es la capacidad que nos libera de los estados de ánimo que pueden afectar el proceso normal de trabajo. No es que las personas no tengan emociones, sino que encuentran la forma de controlarlas o canalizarlas de manera útil. En resumen, es la capacidad de liberarse frente a la prisión de nuestros sentimientos (Saporito, s.f.).
3. *Motivación:* los líderes eficaces comparten fuertemente la motivación, es la aptitud de lograr resultados más allá de las expectativas, la palabra clave en este concepto es “lograr” el liderazgo con un alto nivel de motivación, el deseo que los conduce es lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo. La pasión por el trabajo, la búsqueda de desafíos creativos, el querer aprender y enorgullecerse por el trabajo bien hecho, son cualidades de un líder con alto nivel de motivación (Saporito, s.f.).
4. *Empatía:* en el ámbito de las organizaciones, la empatía no significa “yo estoy bien tu estás bien”, por el contrario significa tener consideración de los sentimientos de los empleados junto con otros factores en el proceso de toma de decisiones inteligentes. La empatía es necesaria para ser usada en el trabajo en equipo, el cambio constante en la globalización y necesidad de retener al talento interno (Saporito, s.f.).
5. *Las habilidades sociales:* en el ámbito de las organizaciones la habilidad social es la capacidad de tener simpatía con un propósito, es decir, dirigir a las personas en la dirección deseada, un propósito estratégico o el entusiasmo por el desarrollo de un nuevo producto (Saporito, s.f.).

Tabla 5. *Resumen de Goleman respecto a la Inteligencia Emocional*

Elementos	Definición	Características
<b>Autoconciencia</b>	Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.	Confianza en sí mismo
		Valoración realista de sí mismo
		Capacidad de reírse de sí mismo
<b>Autorregulación</b>	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor.  Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad
		Comodidad con la ambigüedad
		Apertura al cambio
<b>Motivación</b>	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus.  Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.	Fuerte orientación al logro
		Optimismo, incluso frente a la adversidad
		Compromiso con la organización
<b>Empatía</b>	Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas.  Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.	Destreza en formar y retener el talento
		Sensibilidad intercultural
		Servicio a clientes y consumidores
<b>Habilidades Sociales</b>	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales.  Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.	Eficacia en liderar cambios
		Capacidad de persuasión
		Pericia en crear y liderar equipos.

Fuente: (Goleman 2005)



Goleman (2005) en su investigación “Liderazgo que obtiene resultados”, clasificó en 6 estilos los liderazgos organizacionales:

*1. Liderazgo Coercitivo:* este tipo de liderazgo está marcado por la inflexibilidad frente a los cambios, un alto nivel de frustración frente una alteración del orden de la organización; se vive en un clima de trabajo muy tenso frente al no cumplimiento de los requerimientos organizacionales. En este estilo de liderazgo las decisiones son tomadas de manera vertical y existe casi nula participación por parte de la gente frente a decisiones en la organización. El sentido de responsabilidad de las personas es muy bajo debido a que son incapaces de actuar de manera autónoma por miedo al error y al poco apoyo del líder. Lo lógico es que un líder tenga la capacidad de motivar a las personas para el logro de objetivos o simplemente la satisfacción de un trabajo bien hecho; sin embargo, en este estilo de Liderazgo eso se pierde, puesto que el sistema de recompensas no tiene sentido cuando las personas pierden el interés, el compromiso y vinculación con la organización. Este tipo de liderazgo solo es posible usarlo cuando existe un trabajador muy problemático y cuando todas las otras alternativas de persuasión fallaron.

*2. Liderazgo Orientativo:* este estilo de Liderazgo se caracteriza por tener una visión clara al objetivo y un entusiasmo que logra transmitir a sus seguidores el cumplimiento de la meta propuesta y la maximización del compromiso con la estrategia, sobre todo cuando la organización se encuentra sin rumbo. Este liderazgo es capaz de introducir el cambio estratégico de una organización en la planificación e involucrar a los líderes de cada proceso en el cumplimiento de la estrategia. Este liderazgo es visionario y se involucra con las personas orientando en cómo hacer mejor su trabajo, dando libertad para tomar acciones en post de la visión, haciéndoles entender que su trabajo importa entregando su retroalimentación sobre el desempeño de cada integrante, haciendo énfasis en cómo afecta en visión pues los estándares y recompensas son claros.

Sin embargo, el estilo orientativo tiene su debilidad cuando se ve expuesto al trabajo con un equipo de expertos o personas que tienen más experiencia en su ámbito, lo que puede generar un quiebre debido a la percepción de arrogancia; igualmente, este liderazgo puede traer consecuencias graves cuando el nivel de arrogancia comience a traer consecuencias en el no cumplimiento de la visión. Sin embargo, a pesar de esta debilidad, el liderazgo orientativo es lo más acertado para una organización.

3. *Liderazgo Afiliativo*: el estilo de liderazgo afiliativo tiene como principal centro la valorización de las personas sobre los trabajos o metas, es decir, intentar mantener la armonía y la satisfacción del equipo, lo que genera un alto nivel de pertenencia a la organización; sobre todo cuando existe un alto nivel de insatisfacción, se intenta subir la moral de las personas y reparar las confianzas quebradas.

Del mismo modo, busca generar vínculos de confianza entre los miembros para poder cohesionar a las personas y así lograr la lealtad. Este estilo es característico por su alto nivel de comunicación, dado que con su fuerte carisma positivo logra generar una actitud flexible, lo que trae como consecuencia una disminución de la aversión al riesgo frente a los cambios organizacionales. El sistema de recompensas del Líder afiliativo ofrece una retroalimentación positiva en cuanto al cumplimiento de metas u objetivos, generando un nivel de motivación importante.

Sin embargo, este estilo de liderazgo, si es usado por largos periodos de tiempo, puede traer como consecuencia una percepción de premio a los malos resultados o desempeño ineficiente. Es decir, que como producto del nivel de tolerancia del líder, se puede aceptar cualquier error que sea en desmedro del objetivo común. Esta situación se puede agravar cuando las personas requieren de una instrucción clara, pues por las características de este estilo las personas deben buscar sus propias soluciones para cumplir la estrategia, lo que puede generar un gran riesgo cuando esas decisiones pueden afectar el destino de la organización y su visión.

4. *Liderazgo Democrático*: la principal característica de este estilo de Liderazgo es que le gusta invertir tiempo en la participación de las personas cuando se requieren ideas para enfrentar una problemática o definir nuevas estrategias para guiar el destino de la organización. Este tipo de liderazgo construye confianza respeto y compromiso, puesto que al involucrar a los miembros de la organización en el planteamiento de sus puntos de vista puede actuar para mantener la moral en alto. Sin embargo, este estilo de liderazgo tiene el riesgo de generar demasiadas instancias de reuniones, lo cual puede generar un círculo de opiniones sin resultados efectivos, que a su vez traerá una pérdida de credibilidad en el liderazgo ya que no se toman acciones. También, esta pérdida de confianza puede aumentar el nivel de frustración y el conflicto puede ser mayor. Este tipo de liderazgo no se puede implementar cuando la organización se encuentre en periodo de crisis.

5. *Liderazgo Ejemplar*: el estilo de liderazgo ejemplar tiene como característica la imposición de estándares de desempeño demasiado altos, con el detalle de que el mismo líder es capaz de cumplirlos. La obsesión de este tipo de liderazgo por hacer las cosas de forma más rápida y mejor puede generar un clima organizacional muy destructivo para las personas. De hecho, en este estilo de liderazgo se identifican rápidamente las personas de bajo desempeño y en consecuencia se le exige más sin tomar en cuenta la situación contextual que vive la organización. El líder ejemplar piensa que las instrucciones están claras, pero las personas temen ejecutar su labor debido al temor a que no le guste; adicionalmente en la organización se percibe un ambiente de desconfianza desde el líder hacia las personas. En este sistema de trabajo la flexibilidad es muy baja, porque la obsesión por las tareas es tan rutinaria que no representa un desafío. En relación al sistema de recompensas de este liderazgo, mayormente no existe una retroalimentación sobre cómo se está realizando el trabajo. Este tipo de liderazgo funciona bien cuando el equipo de trabajo está altamente automotivado, con un nivel de competencia muy elevado y requiere de poca dirección.

6. *Liderazgo Formativo*: el estilo de liderazgo formativo tiene centrada su visión en el desarrollo de la competencia de la gente, es otras palabras, están dispuestos a tolerar un nivel de ineficiencia siempre y cuando el aprendizaje se consolide en el largo plazo. Este tipo de liderazgo tiene un efecto muy positivo en el clima laboral y la moral de las personas, pues tiene un alto componente de retroalimentación respecto al desempeño obtenido en la organización. Por su alto nivel de comunicación los miembros de la organización tienen claro que tendrán siempre una retroalimentación, sobre todo porque el liderazgo formativo tiene la característica de invertir en las personas, aunque no siempre impacte en los resultados; sin embargo, el líder tiene claridad que obtendrá compromiso y una actitud positiva.

Este tipo de liderazgo tiene un gran efecto cuando las personas tienen claridad de sus debilidades y ponen el mayor esfuerzo en superarse.

Tabla 6. *Resumen de estilos de Liderazgo según el D. Goleman*

Estilo de Liderazgo	Frase característica	Objetivo Básico
<b>Orientativo</b>	Ven conmigo	Dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles.
<b>Formativo</b>	Inténtalo	Desarrollo de las personas a largo plazo.
<b>Democrático</b>	¿Qué opinas?	Crear compromisos y generar nuevas ideas e iniciativa.
<b>Afiliativo</b>	Las personas primero	Crear armonía entre los empleados y entre ellos.
<b>Ejemplar</b>	Haz como yo	Cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia.
<b>Coercitivo</b>	Haz lo que yo te digo	Cumplimiento inmediato de tareas.

Fuente: (Goleman 2005)

El éxito de una organización y su estrategia está ligado al complemento equilibrado de una cabeza pensante que tenga las habilidades de un Liderazgo pero a su vez el control de un Directivo, es decir, que ponga en marcha la estrategia organizacional desde el pensamiento a la acción con decisiones integradoras y equilibradas.

Al respecto, la investigación de Martin (2007) señala que el proceso de pensamiento integrador tiene 4 componentes:

**a) Determinar lo relevante:** el pensamiento de un liderazgo exitoso, debe considerar, que existen factores relevantes en una organización, que a veces son consideradas como “menos obvias”. Estas consideraciones, se deben tomar en cuenta ya que siempre tienen su raíz en cada unidad de la organización. Esto es así, porque cada Departamento, tiene intereses propios, es decir producción tiene sus propias consideraciones distintas al dpto. de finanzas, a su vez, recursos humanos, puede no considerar informes cuantitativos en su gestión. Al momento de gestionar una organización, el líder debe considerar estos detalles, debido a que sus decisiones tendrán una consecuencia. En la misma línea, para evitar futuros errores, el pensamiento integrador obliga a considerar cada detalle en cada unidad de la organización, en caso contrario se terminará pensando en la justificación “debí haber pensado en esto antes”. El proceso de determinación relevante puede evitar muchos

problemas posteriores a la hora de implementar una estrategia. Aunque considerar todas las opciones menos obvias puede llevar tiempo y complicación, el líder exitoso no le preocupa ya que lo asume como parte del proceso, respecto a la decisión final y ve claramente una solución más efectiva.

**b) Análisis de la Causalidad:** un segundo factor que se define en este proceso de decisiones, es el análisis de la causalidad, es decir, un líder exitoso, debe considerar que en una decisión hay múltiples factores que pueden establecer el éxito o el fracaso de una decisión. Por esta razón es que se debe relacionar la causa y efecto entre A y B en el análisis de regresión lineal, donde se contemplan todas las opciones posibles.

Esta forma de pensar y ver una problemática organizacional, tiende a entregar una mejor visión sobre alguna situación. El líder exitoso, mediante su pensamiento integrador, puede tener las respuestas mediante el vínculo entre múltiples factores de la organización, entendiendo que cada unidad es parte del sistema.

**c) Visualizar la arquitectura de las decisiones:** en esta etapa del proceso de decisiones, el líder exitoso, debe considerar que el orden en que se tomen estas decisiones afectará al resultado final. Por esta razón, es que no se debe perder de vista el tema de fondo o el objetivo final. En muchos casos, el fracaso de la estrategia tiene su origen en la deficiente priorización de decisiones, lo que trae como consecuencia resultados mediocres.

Para visualizar las decisiones, en el líder con pensamiento integrador, no es necesario descomponer un problema en partes independientes para trabajarlas por separado o en un cierto orden, sino que, la arquitectura completa de un problema puede visualizar mejor la solución que se implementará posteriormente. Es claro que el análisis de un problema requiere tiempo, sin embargo, el excesivo reduccionismo puede hacer perder el enfoque a una solución eficaz. Finalmente, para lograr una solución consistente el líder, debe plantear a su equipo de trabajo una visión holística del problema.

**d) Lograr soluciones:** el proceso de toma de decisiones tiene su conclusión final en los resultados y su impacto en la organización.

Al respecto, es muy importante que el líder, considere cada etapa del proceso de decisiones

sin dejar eslabones sueltos, en caso contrario el deseo de llegar pronto a una solución, podría poner en riesgo la efectividad de la estrategia. En el propósito de lograr soluciones, el líder exitoso debe asumir un pensamiento holístico y resolver las problemáticas en cada etapa para llegar a la decisión final.

En esta etapa el líder, debe hacer ver que los equipos de trabajo vuelvan a examinar las situaciones que generan el problema en la organización o estrategia, en un proceso de análisis más profundo, por otra parte debe motivar a que la búsqueda de soluciones sean contundentes, ya que en la forma de pensamiento integrador, una solución convencional no es una opción. Las soluciones convencionales sólo son de corto plazo, mientras que las soluciones de pensamiento integrador pueden definir el rumbo y la sustentabilidad de la organización. (pp. 5-8)

	1 Determinar lo relevante	2 Analizar la causalidad	3 Visualizar la arquitectura de las decisiones	4 Lograr soluciones
PENSADORES CONVENCIONALES	Se enfocan sólo en aspectos obviamente relevantes	Consideran relaciones lineales de una sola vía entre las variables, donde más de A produce más de B	Desmenuzan los problemas en varias partes y las trabajan en forma separada o secuencial	Toman una u otra opción; optan por las mejores opciones disponibles
PENSADORES INTEGRADORES	Buscan factores menos obvios pero potencialmente relevantes	Consideran las relaciones multi-direccionales y no lineales entre las variables	Ven los problemas como un todo, examinando cómo encajan las partes entre sí y cómo las decisiones se afectan mutuamente	Resuelven creativamente las tensiones entre ideas opuestas; generan resultados innovadores

*Figura 4. Cuadro comparativo entre pensamiento integrador y convencional*

Fuente: (Martin, 2007, p. 8)

Todas estas razones respecto a la gestión de un líder, el proceso de decisiones y sus resultados, son la evidencia empírica para evaluar el desempeño efectivo y eficaz de una estrategia.

Finalmente, entre factores como la inteligencia emocional, un proceso de toma de decisiones integradoras y la combinación de una cabeza organizacional que tenga el liderazgo suficiente para motivar a su equipo de trabajo, planteando soluciones en medio de situaciones de conflicto, fortalece la gestión de una organización.

Además, no basta solo con motivar a las personas, sino que el líder debe combinar su capacidad para alcanzar metas estratégicas y demostrar su capacidad de gestión mediante el control. La mezcla equilibrada de estos factores puede asegurar el éxito sostenido de una organización en el tiempo.

El Doctor Kotter (1990),<sup>2</sup> catedrático de la Universidad de Harvard, argumentó que Gestión y Liderazgo son cosas diferentes. Ambos son necesarios para el éxito de una organización sin embargo tienen orientaciones diferentes. Además, Kotter (1990) comentó que la gestión tiene por finalidad enfrentar la complejidad de los problemas rutinarios con prácticas, procedimientos y criterios, como una medida de control a los procesos organizacionales. Con este enfoque se evita poner en riesgo la propia existencia de la organización. Este control es necesario porque una gestión adecuada aporta valor a la calidad, orden y consistencia al funcionamiento interno y la rentabilidad del producto o servicio.

Por otro lado, la función del Liderazgo es enfrentar los cambios organizacionales con mayor eficacia para poder sobrevivir en un medio altamente competitivo. Por esta razón, para liderar una organización hacia un cambio constructivo es necesario comenzar por fijar la orientación, elaborando una visión del futuro junto con una estrategia para lograr la visión. Por consiguiente, un liderazgo fuerte con una gestión débil no es mejor, en tanto que en ocasiones puede generar daños irreparables en la organización.

En su investigación, Kotter (1990) indicó que la gestión debe ser capaz de planificar, organizar los recursos, definir una estructura organizacional, cumplir con los requerimientos del plan, comunicar a las personas las instrucciones e idear sistemas monitoreo para la resolución de problemas.

Por otra parte, el Liderazgo requiere tener la claridad de la orientación para poder motivar e inspirar, consiguiendo que las personas avancen a pesar de los obstáculos del cambio, apelando a las necesidades, emociones y los valores humanos de las personas de la organización.

Al respecto, es necesario clarificar que orientar no es lo mismo que planificar. La planificación es un proceso de gestión deductivo diseñado para obtener resultados ordenados y consistentes, en

---

<sup>2</sup> El profesor John P. Kotter, es catedrático emérito de la Universidad de Harvard Business School, especialista en Liderazgo Organizacional y Cambio Organizacional. Sus trabajos analizan y describen cual es la mejor manera de llevar adelante el cambio y la transformación de organizaciones, generalmente empresas de negocios. Es autor de 15 libros, entre los que destaca su obra "Liderando el cambio". Otras investigaciones que han generado un gran impacto son: *A Sense of Urgencia*, *Managing Your Boss*, *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*.

cambio la orientación es un proceso inductivo que tiene como componente el desarrollo de la visión estratégica alineando el camino en el largo plazo para todas las personas de la organización.

Según este estudio alinear es algo diferente a organizar. Alinear representa el desafío constante de cómo comunicar la idea central de una visión o una estrategia. Alinear implica hablar con más personas que en el caso de organizar.

Es preciso decir que la organización requiere del diseño y creación de sistemas que puedan implementarse de la manera más precisa y eficiente posible. Por lo tanto, el liderazgo debe tener la capacidad de generar cambios altamente estimulados a diferencia de la gestión. En consecuencia, es función del líder, orientar e identificar el mejor camino para avanzar; asimismo, el alineamiento eficaz permite que las personas avancen sin detenerse en los obstáculos del cambio.

Por esta razón, el concepto de motivación es diferente al de control y resolución de problemas. Una de las herramientas que debe manejar el líder es la motivación e inspiración de las personas, considerando la satisfacción de sus necesidades humanas básicas y su relación con el logro de un objetivo.

Respecto a la motivación, el líder debe saber manejar el sentido de pertenencia, aprecio y autoestima, generando la sensación de control sobre su propia vida y la capacidad de estar a la altura de los ideales personales. ¿Por qué es importante el desarrollo de estos sentimientos? Simplemente porque nos afectan profundamente y generan una respuesta potente.

En esta misma línea, la investigación de Kotter (1990) señaló que el control y resolución de problemas tiene su orientación en la lógica de la gestión, es decir, comparan el comportamiento con los estándares internos para luego aplicar una mejora en la desviación detectada. Es decir, el objetivo del sistema de control es ayudar a las personas a cumplir con éxito sus trabajos rutinarios.

Por último, se puede concluir que los buenos líderes motivan a la gente vinculando la visión de su organización con los valores de las personas. El líder tiene claro que esta percepción hará que la comunicación de la visión tenga un efecto más comprometedor en las personas, pues ellas también participaron en el diseño de la visión estratégica.

Una referencia importante en el estudio del Liderazgo lo plantea Fiedler (1971). En sus estudios postuló el modelo de contingencia o también llamada la teoría de la efectividad del liderazgo. Su



estudio se enfocó en la relación existente entre líderes especializados en la relación social versus líderes especializados en las tareas. A través de esta investigación Fiedler elaboró la escala CMP (Compañero Menos Preferido), en la cual permite medir el grado en que un individuo del grupo se encuentra motivado en relación a la parte social o la productividad; de igual forma este método permite determinar las características del líder y su nivel de motivación. El modelo de Fiedler expuso el concepto de efectividad y su relación con la efectividad. Al respecto señaló que si obtiene un índice CMP bajo, es señal de que el líder está motivado por las tareas; si el indicador CMP es alto, significa que el líder está motivado por las relaciones (Como se citó en Miguel, 1989).

El contexto de la metodología señala que en procesos de emergencia, el éxito o fracaso entre los distintos tipos de liderazgo será gravitante la estructura de la actividad que se ejecuta y de la posición de poder que tenga el líder (fuerte o débil). Fiedler (1971) como se citó en Miguel (1989) clasificó el liderazgo en 2 grupos:

1. *Líder Orientado a las tareas:* según el estudio los líderes orientados a las tareas son altamente efectivos en situaciones donde la favorabilidad de la situación es alta o baja, esto debido a que logran anteponer su autoridad sobre las personas a su cargo y está sumamente clara la estructura de trabajo y la dirección.
2. *Líder orientado a las relaciones:* la característica del líder orientado a las relaciones tiene mayor nivel de efectividad en situaciones medianamente favorables, esto debido al potencial que tiene el líder para manejar las relaciones humanas para lograr el objetivo común. En este caso, si el líder tiene buenas habilidades interpersonales puede crear un ambiente grupal que mejorará las relaciones, facilitará la estructura de las tareas y mantendrá su posición en la organización.

En la misma línea de investigación, Hollander (1984) postuló que el ejercicio del Liderazgo tiene una directa relación con la interdependencia entre seguidor y liderazgo, por esta razón, sus estudios indicaron que este tipo de liderazgo tiene una relación directa y recíproca entre las personas que se interrelacionan entre sí para completar una tarea. A su vez, esta tarea tiene indicadores tales como el tiempo y la transacción. Dentro de este contexto, el líder aporta en la ejecución de tareas, funciones y coordinación, de tal manera de asegurar que todo el proceso sea eficaz y de paso se obtengan los resultados deseados del grupo

Hollander y Julian (1971) como se citó en Pérez (2010) postularon que la personas se motivan por la recompensa y el castigo. A la vez indican que mientras mejor sea la cadena de mando, el sistema organizacional trabaja de manera eficaz. Esto tiene su relación directa cuando la gente resuelve entregar parte de su autoridad al liderazgo en busca de un propósito común, considerando que el primer propósito que debe cumplir el líder es dar las indicaciones a los subordinados. Este tipo de liderazgo funciona muy bien siempre y cuando el ambiente sea disciplinado, estructurado y todas las personas conozcan dicho ambiente.

Sin embargo, este tipo de liderazgo tiene como condicionante que no se preocupa de la parte emocional de cada persona, porque asume que su sistema es netamente racional.

En relación a la pertenencia, el investigador Henry Tajfel en 1957 desarrolló un estudio respecto a la percepción categorial. Su trabajo orientado al paradigma experimental marcó una referencia respecto a los estudios de relaciones intergrupales y sus efectos frente a procesos de pertenencia.

Para Tajfel (1978) el criterio válido para definir el grupo social sería el criterio de identidad social, según el cual los individuos que pertenecen a un grupo tendrían cierta conciencia colectiva de sí mismos como entidad social diferenciada, compartiendo criterios de identidad social. (Como se citó en Canto & Toranzo, 2005, p. 35)

Adicionalmente, el Liderazgo en este escenario sigue la figura de la caracterización del grupo en base a la identidad social; esto quiere decir que las personas siguen un líder por cosas casi sin importancia tales como el mismo color del pelo, el lugar de nacimiento o grupo en particular. De hecho, el grupo característico se siente parte de esa identidad y elige a su líder de tal manera que pueda asegurar la continuidad de la identificación.

Para profundizar en lo que indica Tajfel, el investigador Haslam (2004) citado por Molina (2013) concluyó que el Liderazgo es la “génesis y el desarrollo de una identidad grupal satisfactoria” (p. 20). Es decir, que el Líder sea capaz de acentuar y reforzar la identidad social del grupo mediante el procesamiento de información para el grupo, asimismo, las ideas y los conocimientos son compartidos para lograr el mismo fin “afianzar el grupo”.

Por otro lado, el investigador Bass (1985) profundizó sobre el liderazgo transformacional y su relación con la efectividad para lograr resultados.

Este tipo de liderazgo apunta a provocar un mayor desarrollo de las personas mediante impulsos de motivación a los seguidores. El centro de esta forma de liderar tiene como características que los líderes logran comunicar y hacer entender a sus seguidores que el sacrificio de sus intereses es por un bien mayor que está plasmado en el grupo. En resumen, se puede decir que son procesos de influencia para generar cambios en las actitudes e ideas de los miembros de una organización.

Por su parte, Bass (1985) y Burns (1978) mencionaron que el liderazgo transformacional se consolida mediante la generación de relaciones estrechas con los miembros del grupo. Relación que se basa en los valores y una moral frente a una necesidad de orden superior que está ligada al grupo. La consecuencia de este tipo de Liderazgo es que existe una permanente estimulación entre el líder y el grupo de seguidores. A modo de resumen, Bass (1985) concluyó que el liderazgo transformacional se puede definir en función al impacto que tiene sobre los seguidores. Los líderes transformacionales trabajan sobre la confianza, el respeto y admiración de los seguidores (como se citó en Espinoza, 2015).

De esta manera, Bass y Avolio (1997) citado por Espinoza (2015) proponen una estructura asociada al Liderazgo Transformacional denominada “La estructura factorial del MLQ-5X”, el detalle que proponen los investigadores es el siguiente:

1. *Influencia atribuida o idealizada*: corresponde a líderes que tienen un factor alto respecto a características tales como la admiración de sus seguidores, son respetados y generan tal nivel de confianza que la gente lo percibe y logran credibilidad a tal punto que los seguidores quieren imitarlos.
2. *Influencia idealizada*: los líderes potencian la idealización de conductas específicas para que los seguidores puedan hacer uso e imitar esta característica.
3. *Motivación inspiraciones*: este factor hace referencia a cuando los líderes tienen la capacidad de motivar a los seguidores, primero reconociendo y dando valor al trabajo que hacen para luego canalizarlo mediante una visión de futuro que es atractiva a todas las personas de una organización
4. *Estimulación intelectual*: este factor se caracteriza porque los líderes estimulan a sus colaboradores a la creatividad frente a situaciones que pudieran afectar el logro de algún

objetivo. El Líder incita a que los seguidores busquen sus propias soluciones para luego implementarlas en la organización.

5. *Consideración individualizada:* este factor se caracteriza porque los líderes prestan atención a las necesidades individuales de sus seguidores, de tal manera que el líder realiza un seguimiento a cada logro obtenido reforzando esta actitud cuando tienen inferencia en el logro del objetivo organizacional.

Otro Investigador que entrega una clasificación de liderazgo es Collins (2001), quién aseveró que los rasgos característicos de este tipo de liderazgo son la humildad y la voluntad. Estos rasgos son muy importantes en la medida que en la visión de un líder nivel 5 son determinantes para aquellas organizaciones que solo tienen 2 opciones: “seguir adelante o morir”. Es así como una organización puede pasar de ser “buena a excelente”.

En su trabajo, Collins (2001) afirmó que en este tipo de liderazgo la humildad se demuestra con una modestia elocuente que evita la adulación. Las acciones de un líder nivel 5 tienen una marcada determinación para lograr el objetivo estratégico, apoyado en criterios de control inspirados y no de un carisma inspirador para lograr la motivación. A su vez, es capaz de canalizar la ambición de las personas hacia la organización y no en sí mismo. Su capacidad crítica es consignada en las responsabilidades que le competen cuando existen malos resultados evitando culpar a otras personas o a causas externas.

En relación a la voluntad del líder nivel 5, este rasgo se puede definir como inquebrantable. Este rasgo genera un clima de seguridad en la organización que trae mejores resultados por difícil que parezca el escenario y las inclemencias del cambio. Es así como el líder nivel 5 reconoce que el éxito de la organización es fruto de un buen trabajo en equipo, evitando la egolatría y adulaciones que solo pueden generar malas decisiones producto de la soberbia (Collins, 2005).

En la misma línea, la investigación de Collins (2001) indicó que no existe evidencia suficiente para concluir que un directivo puede adquirir las competencias para ser líder nivel 5. De hecho, el estudio señaló que de 1.435 empresas, solo 11 están catalogadas para la investigación de líderes nivel 5. Esto debido a que existen muchas variables que tienen que ver con las experiencias de vida de cada líder. Las experiencias de sufrimiento y la postura de vida frente al dolor, son piezas claves en Líderes tales como el Abraham Lincoln, quien enfrentó la guerra con una fuerte

convicción y la voluntad inquebrantable por mantener la independencia de los Estados Unidos; o Darwin Smith, CEO de Kimberly-Clark, una empresa que ya había perdido su posición en el mercado. Smith, quién debió tomar la decisión de transformar esta empresa elaboradora de papel para posicionarla a nivel mundial, enfrentó muchos prejuicios por su vestimenta, tranquilidad y su aparente inexperiencia por ser “joven de campo”. Mismo caso el Sr. Colman M. Mockler, que debió enfrentar la crisis de la empresa Gillette. Colman enfrentó 3 intentos de compra agresiva de la empresa, en vez de preocuparse de estos intentos de compra Colman se preocupa por mejorar la grandeza de la empresa Gillette que hoy entrega hojas de afeitar en todo el mundo.

Todos estos líderes nivel 5 tenían rasgos de modestia exterior que fueron mal interpretados como signos de debilidad por sus rivales, sin embargo, los resultados de la inquebrantable voluntad y la humildad para aceptar que el éxito de una visión de futuro es el fruto del trabajo con otras personas dejan sus resultados palpables a la vista de todos (Collins, 2005).

No obstante, para que el líder nivel 5 pueda tener los resultados que se indican en la investigación, debe considerar aspectos administrativos como la preocupación de las personas, antes que considerar la visión y la estrategia.

Por esta razón, prepara su campo buscando a las personas correctas para cada puesto; se remueve a las personas incorrectas. Se ajustan los cargos claves y una vez organizados se procede a fijar el destino de la organización.

Luego, se realiza el proceso de “Stockdale”, un concepto llamado así por el Almirante James Stockdale, quien ganó la medalla de honor por haber sobrevivido 7 años en el campo de prisioneros en Vietcong aferrándose a creencias contradictorias a las vividas en ese momento, es decir [...] “su vida no podía ser peor en ese momento, sin embargo su vida sería algún día mejor que nunca”.

Las personas que están en una organización en proceso de transición de “buenas a excelentes” se enfrentan a realidades muy complejas en un momento dado, producto de la gran crisis que enfrentan, pero la característica de las personas en una organización que enfrenta el cambio a la excelencia mantienen su fe en que ese mal momento pasará y llegarán a un estado mucho mejor, es decir, los hechos y la fe son claves para subsistir en la crisis (Collins, 2005).

Otro punto importante en la gestión de un líder nivel 5 es que en la organización se produce un

efecto denominado “rueda de acumulación y liberación”, que en otras palabras consiste en que todas las personas invierten mucho esfuerzo para generar el cambio hacia la misma dirección. Como en todo proceso el cambio genera problemas y se requiere de un sobreesfuerzo importante, impulsado por la motivación y convicción; lleva tiempo romper la inercia, no obstante, al cabo de un tiempo la rueda organizacional comienza a tener movimiento propio.

Por otra parte, las organizaciones en estudio movieron esta rueda hacia atrás y adelante con cambios estructurales radicales, hasta que se produce el ajuste y acomodo final (Collins, 2005).

De la misma manera, esta investigación señala que es necesario que las organizaciones consideren que para lograr la excelencia deben concentrarse en cómo hacer mejor lo que saben hacer y que nadie más en el mundo lo hace.

Comienza la cultura de la mejora, como fortalecer los fundamentos económicos y que es lo que más motiva a las personas. Estos 3 aspectos son evaluados permanentemente para eliminar todas las acciones que atentan contra la transición a la excelencia.

Respecto a la relación con la tecnología, las organizaciones que estaban en proceso de transición tienen como característica invertir muy cuidadosamente en nuevas tecnologías para no sobrecargar el sistema de administración y producción. De esta manera se evita sobrecargar a la organización en su funcionamiento, lo cual puede afectar la armonía de su dinámica administrativa (Collins, 2001).

Finalmente, la cultura organizacional en un Liderazgo nivel 5 tiene personas disciplinadas en el cumplimiento de sus gestiones, con esto la carga jerárquica disminuye y en consecuencia la burocracia organizacional y los controles que se aplican solo son los necesarios, dado que el concepto de ética profesional es considerado un valor muy apreciado.

Tabla 7. *Collins, presenta en detalle las características de un Líder Nivel 5*

<b>Nivel</b>	<b>Características</b>
<b>Nivel 5</b> <b>Ejecutivo de nivel 5</b>	Desarrolla una grandeza duradera mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.
<b>Nivel 4</b>	Cataliza el compromiso con una visión clara y convincente; y su vigorosa aplicación estimula al grupo a

<b>Líder eficaz</b>	lograr altos estándares de desempeño.
<b>Nivel 3</b> <b>Ejecutivo competente</b>	Organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados.
<b>Nivel 2</b> <b>Colaborador de un equipo</b>	Contribuye al logro de objetivos grupales; trabaja eficazmente con otros en un entorno de grupo.
<b>Nivel 1</b> <b>Individuo altamente capaz</b>	Hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

Fuente: (Collins, 2005)

Todas estas razones respecto a la gestión de un líder, el proceso de decisiones y sus resultados, son la evidencia empírica para evaluar el desempeño efectivo y eficaz de una estrategia.

Finalmente, entre factores tales como la inteligencia emocional, un proceso de toma de decisiones integradoras y la combinación de una cabeza organizacional que tenga el liderazgo suficiente para motivar a su equipo de trabajo, planteando soluciones en medio de situaciones de conflicto, fortalece la gestión de una organización. A su vez, no basta solo con motivar a las personas sino que el Líder debe combinar su capacidad para alcanzar metas estrategias, así como demostrar su capacidad de gestión mediante el control. La mezcla equilibrada de estos factores puede asegurar el éxito sostenido de una organización en el tiempo.

Otro Investigador que propone 5 estilos de liderazgo es Sergiovanni (1992), quien en sus investigaciones postuló que el liderazgo está centrado en aspectos relacionales e interpersonales, de esta forma permite hacer una mejor combinación de estilos de liderazgo conforme a lo que requiere cada organización y sus seguidores (Como se citó en Anónimo, s.f.).

Al respecto, Sergiovanni (1984) como se citó en Murillo (s.f.) propuso 5 estilos de Liderazgo:

*1. Líder Técnico:* este tipo de liderazgo está centrado en las competencias del líder respecto a procesos de planificación y de distribución del tiempo, liderazgo de contingencia y elaboración de estructuras organizativas. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su facilidad

para planificar, organizar y coordinar actividades de tal manera que se asegure la eficacia óptima.

2. *El Líder Humano*: este tipo de liderazgo concede una mayor importancia a las relaciones humanas, tiene la habilidad de potenciar las competencias de cada seguidor y es un muy buen motivador respecto al desarrollo profesional de los miembros de su organización. Con este tipo de actitudes de apoyo es posible mantener un sólido compromiso de todos los seguidores.

3. *El líder Educativo*: este tipo de liderazgo se caracteriza por la gestión de conocimientos y cómo esta gestión por parte de un líder experto se transmite en la organización educacional para lograr la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y su control. Este tipo de líder es capaz de detectar situaciones en el proceso de gestión educativa, promover soluciones y orientar al equipo docente en post del cumplimiento de los objetivos curriculares.

4. *El líder simbólico*: en este tipo de liderazgo la principal característica es que toma la posición de Directivo, por lo cual es la persona responsable de seleccionar cuáles son los objetivos organizacionales y mostrar al grupo seguidor cuáles son las acciones que se deberán realizar para cumplirlos. En términos educacionales, este tipo de liderazgo se caracteriza por jugar un papel preponderante en actividades de control en las aulas, priorizando siempre el horizonte educacional, generando las confianzas en el resto de la comunidad educativa en éste aspecto.

5. *Líder cultural*: este tipo de liderazgo está caracterizado por el fortalecimiento de los valores, las creencias, entre otros aspectos que tienen que ver con la identidad organizacional. Su finalidad es crear un ambiente distintivo donde cada integrante de la comunidad educativa sepa cuáles son los orígenes del colegio, la importancia de su proyecto educativo, entre otras actividades que son relevantes para mantener la organización educacional en el “espíritu del colegio”. Por lo tanto, una habilidad que maneja este tipo de líder es su facilidad para articular esa identidad con alumnos profesores u otro tipo de actores educativos.

En el ámbito de la gestión educacional, Leithwood (2011) presentó sus estudios de liderazgo en función del impacto en los colegios. Al respecto, uno de los trabajos más influyentes fue la presentación de su tipología del liderazgo educacional en 4 “sendas”. Leithwood (2011) describió sus prácticas de Liderazgo clasificados en la Senda Racional, Senda Emocional, Senda



## Organizacional y Senda Familiar.

Adicionalmente, Leithwood (2011) explicó que el ejercicio del Liderazgo tiene su base en el ejercicio de la influencia y que los aprendizajes de cada alumno son el resultado indirecto de este tipo de liderazgo. Por lo tanto, es imperativo que la aplicación de las prácticas de liderazgo según la senda tenga claro cual tendrá un mayor potencial en su implementación. En base a las evidencias, la investigación señaló que existen prácticas ya definidas para ejercitar la influencia, entre ellas se encuentra el establecimiento de la Dirección, el desarrollo de las personas, el rediseño de la organización y la gestión del proceso de gestión educacional.

Para una mejor gestión escolar, Leithwood (2011) defendió una postura en la que el Liderazgo debe ser distribuido, es decir, que existan líderes en todos los procesos y que a tales actores se les distribuya un grado de responsabilidad al objetivo común, sin embargo, el Liderazgo debe tener claridad que la distribución debe ser coordinada con el sistema de gestión que mantiene la organización. Para ello clasifica cuatro sendas:

1. *Senda Racional*: al respecto, Leithwood (2011) postuló que el Liderazgo que usa las prácticas de la senda racional tiene como características que usa sus habilidades y conocimientos del personal educativo para lograr un impacto en la calidad de la enseñanza, tener una postura y una estrategia firme respecto a la retención de los docentes, lograr un sistema de trabajo eficaz con el equipo docente y en consecuencia tener resultados favorables de los alumnos. Sin embargo, para tener este tipo de resultados el líder debe tener la competencia técnica necesaria para poder implementar soluciones concretas y confiables a los problemas del proceso pedagógico y aspectos claves en el aula tales como el cumplimiento de la cobertura curricular, la adaptación a procesos de diagnóstico, el mejoramiento de la calidad del proceso pedagógico, entre otros aspectos.
2. *Senda Emocional*: Leithwood (2011) describió que el liderazgo emocional tiene una fuerte influencia en la motivación de los profesores. De esta manera, al influir en el fortalecimiento de los profesores esto tendrá un efecto positivo en la calidad del proceso de enseñanza; el compromiso con la escuela será palpable y concreto, además, este liderazgo fortalece la retención del equipo docente y en consecuencia mejora el proceso de enseñanza y aprendizaje. Para que este tipo de liderazgo logre niveles de impacto

importantes en la organización educacional, el líder debe contar con habilidades de inteligencia emocional así como con la capacidad de valorar los méritos de su equipo docente. Este tipo de liderazgo generará cambios importantes en indicadores de eficacia docente, compromiso y mejorará la confianza de todo el equipo.

3. *Senda Organizacional*: al respecto, este tipo de liderazgo tiene como propósito hacer que tanto el equipo docente como los actores de la comunidad educativa trabajen en función del ambiente laboral y la infraestructura. En este sentido, el liderazgo debe propender a generar que la combinación de estos factores genere un impacto positivo en las emociones del equipo docente, es decir, entregar todas las herramientas y oportunidades para que puedan desempeñar su labor de la mejor manera posible y en consecuencia tenga un impacto en el aprendizaje de los alumnos. El liderazgo debe tener como característica pensar de manera sistémica y holística para lograr tanto resultados en el aula, como mejoras sustantivas en la organización educacional.
4. *Senda Familiar*: en esta práctica de liderazgo se potencia la cultura de la familia dentro de la organización educacional. El objetivo que persigue este tipo de liderazgo es comprometer a la familia con las aspiraciones educativas. De igual forma, este tipo de prácticas tendrán como resultados una fuerte retención escolar y una mejora en el proceso de enseñanza. El liderazgo tiene un efecto positivo en el involucramiento de los padres; se generan conexiones entre todos los actores de la comunidad educativa, dando origen a espacios de trabajo escolar en el hogar. En esta clasificación es necesario que el líder tenga presente que el trabajo colaborativo entre padres y el colegio es la clave para generar aprendizajes.

### **2.2.3 Liderazgo educativo**

En este contexto, tanto en Chile como en los casos mencionados conviene plantearse cuáles son las tareas y responsabilidades que deban tener los directores y directoras de centros educativos y, de acuerdo con ellas, promover el mejoramiento continuo en la estructura organizativa de los establecimientos educacionales. Este tipo de planteamientos y discusión ya no puede hacerse al

margen de cómo se sitúa el tema a nivel internacional. En particular, sabiendo que el liderazgo pedagógico de los directivos es un factor crítico de primer orden en la mejora de la educación.

En la actualidad, el liderazgo escolar se ha transformado en un tema de gran preocupación al interior de las políticas educativas de diversos países a nivel mundial, dado que desempeña una función decisiva en la mejora de los aprendizajes de los alumnos(as) (Riveros, 2011). Diversas investigaciones referentes a la eficacia y mejora, han destacado de forma sistemática el rol significativo del liderazgo escolar de hacer más eficaces a las instituciones educativas (Barry, 1991; Murphy y Datnow, 2003) al moldear ciertas condiciones en las que se enseña y se aprende.

Desde las diversas investigaciones sobre eficacia y liderazgo educativo, entenderemos Liderazgo Educativo como una propiedad emergente que caracteriza a los grupos humanos al interior de las escuelas (Gronn, 2002 y Spillane, 2006). Esta propiedad, es producto de las interacciones entre los sujetos de una comunidad educativa, estas prácticas han sido diseñadas por los miembros de ésta para influir socialmente sobre los demás, en sus conocimientos, motivaciones, sentimientos y prácticas al interior de la institución escolar. De acuerdo a Spillane, Halverson y Diamond (2001), señalan que las tareas del liderazgo se distribuyen entre varios líderes, pero éstas no son suficientes por sí solas. Estos autores enfatizan en que el liderazgo distribuido es más que la distribución de funciones, se refiere a un proceso de pensar y actuar frente a una determinada situación, empleando las habilidades y conocimientos de los sujetos idóneos para resolver los problemas de un suceso concreto y específico, con el objetivo de facilitar la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. (Como se citó en Bórquez, 2014, pp. 17- 19)

La implementación de una estrategia organizacional de corto, mediano o largo será exitosa siempre y cuando se tenga claridad de los objetivos que se pretenden lograr. En este sentido, Porter (1980) académico de la Universidad Harvard, considerado un maestro en esta materia, señala que el éxito de una estrategia, debe contemplar el entorno competitivo, la evaluación de las capacidades y los recursos internos. En función de estos recursos, la estrategia se puede concretar en objetivos estratégicos.

Sin embargo, para entender la nueva estrategia educacional planteada a través de la reforma, hay que señalar que liderazgo y estrategia son elementos vinculantes al momento de proyectar el

desarrollo de una organización, sea esta una empresa, una corporación sin fines de lucro o una organización educacional. La claridad de la estrategia debe estar de la mano con el liderazgo, así mismo hay que clarificar que liderazgo no es lo mismo que dirección.

En el año 1961 el autor W.C.H. Prentice<sup>3</sup>, en su artículo “Comprendiendo el Liderazgo”, señaló que para los líderes efectivos, el desarrollo de sus empleados es algo esencial en el largo plazo. No porque el líder requiera ser “más simpático” o “comprensivo”, sino porque necesita utilizar las motivaciones individuales para poder promover el cumplimiento de los objetivos de la organización (Prentice, 1961).

Desde el punto de vista de Prentice, quien fuera el precursor de Abraham Zaleznik y Daniel Goleman, académicos de la Universidad de Harvard, respecto a la inteligencia emocional y estilos de liderazgo argumentó que “cuando el líder tiene éxito, será porque ha aprendido que los seres humanos son complejos y distintos” (Prentice, 1961, p. 3).

A su vez Prentice (1961) adujo que las personas no solo pueden funcionar al estilo del garrote y la zanahoria, sino que también se puede usar la ambición, el amor por el bien, el patriotismo, la falta de confianza y otras formas de pensar o sentir. En resumen, hay que considerar todos estos elementos dentro de la organización para poder considerar el logro de objetivos. Por lo tanto, el ejercicio de liderazgo consiste en organizar exitosamente su grupo de colaboradores, para lograr el cumplimiento de una meta, indistintamente de las circunstancias.

En la misma línea, el principal logro del líder es de tipo social y humano, esto se debe entender desde el punto de vista de la comprensión de las metas individuales de cada colaborador y su relación con el logro de las metas organizacionales o grupales (Prentice, 1961).

Desde este punto de vista, Prentice (1961) comentó que un líder tendrá mejores resultados cuando logra crear un interés intrínseco y verdadero en las personas que componen la organización y que cada integrante entienda el papel que le toca hacer en la medida que las circunstancias se lo permitan. Por último, Prentice (1961) planteó que “una organización ideal debería tener empleados

---

<sup>3</sup> W.C.H. Prentice fue presidente de Bryant and Stratton Business Institutes, en Buffalo, New York, presidente del Wheaton College en Norton, Massachusetts, y decano del Swarthmore College en Swarthmore, Pennsylvania. Actualmente está retirado.

en todos los niveles que reporten a alguien cuya área de autoridad sea lo suficientemente pequeña como para permitirle conocer su dimensión humana a quienes dependen de él” (p. 4).

El Liderazgo no solo consiste en entender a la gente y sus metas. El Liderazgo en la gestión de organizaciones, puede ser democrático en el sentido de promover oportunidades de crecimiento a cada trabajador, sin caer en la anarquía organizacional. Tanto así que el trabajo del Líder, debe ser el de proporcionar la definición de roles y funciones, de tal manera que se pueda lograr un propósito, meta u objetivo de mayor relevancia.

Más allá de un eslogan, el concepto de Liderazgo es un complemento entre habilidades, competencias técnicas y manejo de situaciones organizacionales en conjunto con los actores involucrados en un propósito. Existen muchas definiciones de Liderazgo, sin embargo, todas tienen un factor común, sea este del ámbito administrativo, deportivo, operacional o parte de una estrategia. Lo que tiene en común el Liderazgo es la orientación al logro de objetivos mediante la motivación de todos sus participantes.

A pesar de este aspecto en común, el punto de inflexión respecto al liderazgo, radica en *cómo se desarrollan sus prácticas* y cuáles son los *factores motivacionales* que se usan para comprometer a todos los actores educativos de una organización en función de un objetivo común.

Al respecto, existen varias líneas de investigaciones sobre el Liderazgo “*que da resultados*”. En esta línea la investigación del año 1961 del autor W.C.H. Prentice<sup>4</sup>, en su artículo “*Comprendiendo el Liderazgo*”, se dijo que para los líderes efectivos, el desarrollo de sus colaboradores es algo esencial en el largo plazo. Prentice (1961) aseguró: “No porque el líder requiera ser “*más simpático*” o “*comprensivo*”, sino porque necesita utilizar las motivaciones individuales para poder promover el cumplimiento de los objetivos de la organización” (p. 2). Esta forma de analizar el Liderazgo, es consistente con lo que indica la (OCDE 2001): “Un elemento central de la mayoría de las definiciones de liderazgo es que implica un *proceso de influencia*” (Como se citó en Pont, Nusche, & Moorman, 2008, p. 11).

---

<sup>4</sup> W.C.H. Prentice fue presidente de Bryant and Stratton Business Institutes, en Buffalo, New York, presidente del Wheaton College en Norton, Massachusetts, y decano del Swarthmore College en Swarthmore, Pennsylvania. Actualmente está retirado.

En su estrategia global por mejorar la calidad de la educación, Pont, Nusche, y Moorman (2008) sugirió que “el liderazgo escolar eficaz puede no residir exclusivamente en posiciones formales, sino más bien que puede distribuirse entre varios individuos en la escuela” (p. 18). Orientación que se ajusta a todos los procesos estratégicos de cualquier organización, dado que no es posible centralizar todas las responsabilidades, metas y gestiones en un solo “Líder”. A juicio de Pont, Nusche y Moorman (2008), lo que se debe potenciar es la distribución de un Liderazgo. Este informe, plantea que tanto los Directores, Subdirectores, Equipos de Liderazgo, Consejos Escolares, entre otros actores educativos pueden contribuir como líderes a mejorar la calidad educativa.

Sin embargo, hay que considerar que la Política Educativa también tiene metas de eficiencia y eficacia administrativa dentro de las organizaciones educacionales; situación que ha generado más de algún problema en el ámbito Directivo por la falta de competencia técnica para implementar y desarrollar una estrategia.

Dificultad que ya había sido detectada por Pont, Nusche y Moorman (2008), de hecho, esta organización plantea una crítica al Sistema Educativo Público y le explicó a todos los miembros de la OCDE, que “los responsables de la *Política Educativa* necesitan adaptar la *Política de Liderazgo Escolar* a los nuevos ambientes y desafíos que han surgido durante las décadas recién pasadas” (p. 16). Cambios tecnológicos, redes sociales y cambios en el pensamiento ciudadano son aspectos que deben ser abordados dentro del planteamiento de la Política de Liderazgo Escolar.

En la misma línea, las investigaciones de Liderazgo de Bris y Sallán (2010), hacen una relación comparativa entre la “realidad educativa y perspectiva de la educación” (López et al., 2010, p. 10). En esta investigación se plantea cómo las organizaciones educativas están directamente relacionadas con la propia Dirección y sus resultados. Al respecto, el análisis crítico de estos investigadores los llevó a formular que “las instituciones de formación de hoy “ni se parecen” en estructuras y metas a las de hace unas pocas décadas, sin embargo, nos encontramos con modelos de dirección que no parecen haber evolucionado con los tiempos” (como se citó en López et al., 2010, p. 10).

Desde el punto de vista de la Organización Educativa, Valencia y Martín (2010) mencionaron que el mejor modelo de gestión por competencias para una institución educativa será aquel que

“representando la cultura de esta, sus valores, su estrategia, misión y visión, imponga un modelo desafiante pero posible” (López et al., 2010, p. 15).

Desde esta perceptiva, este tipo de modelo de Liderazgo tiene una directa relación con los estilos de liderazgo autocrático, participativo y colegiado.

Por su parte, Bolívar (2010) en su investigación “El Liderazgo Educativo y su Mejora, una revisión actual de sus posibles limitaciones”, es claro al señalar que “la capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de Equipos Directivos con Liderazgo, que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (p. 11).

La conclusión de Bolívar (2010) respecto a “*construir la capacidad de mejora*” es interesante, ya que actualmente tanto los programas de Mejoramiento Educativo así como las prácticas institucionales establecidas por el Ministerio de Educación, señalan como proceso estratégico *el mejoramiento continuo*, sin embargo es el eslabón más débil de la actual metodología de control educacional, en tanto los esfuerzos en términos de control están enfocados al cumplimiento de las regulaciones jurídicas más que en los resultados orientados a la mejora. Entendiendo por mejora “una actividad para mejorar el desempeño”.

En virtud de lo que planteó Bolívar (2010) respecto al concepto de mejoramiento continuo en la educación, se pone el acento del proceso de enseñanza y aprendizaje en la labor del profesor en el Aula. Sin embargo, el estudio también es categórico al señalar que si bien la labor docente es un “proceso clave”, este proceso necesariamente obliga a la Dirección a crear el ambiente propicio para que ese proceso tenga un impacto significativo.

La investigación de Sun & Leithwood (2012) concluyó que “la gestión de los líderes en la escuela y su contexto enmarcado por políticas que demandan la rendición de cuentas, a veces hace que las prácticas *“transaccionales”* sean inevitables” (p. 61). Recordemos que el Liderazgo Transaccional se caracteriza por tener prácticas de transacciones con sus subordinados, es decir, existen recompensas y penalización; a pesar de que este sistema ha traído resultados en organizaciones sumamente estructuradas, genera un ambiente de compromiso muy débil con los objetivos estratégicos de largo plazo en organizaciones.

A juicio de los investigadores, un punto crítico del sistema educacional actual es que los líderes casi siempre son responsables de mejorar la base técnica del trabajo de sus organizaciones y en el caso de los líderes de la escuela, una demanda incesante por centrarse en mejorar el desempeño de todos los estudiantes. En el caso de Chile, centrarse exclusivamente en el resultado SIMCE.

Por esta razón, es que Leithwood, Patten y Jantzi (2010) han argumentado, que “es probable que las influencias de las diferentes prácticas de liderazgo viajen por diferentes rutas (influyan en diferentes mediadores) hasta mejorar los resultados de los estudiantes”[...] Leithwood, Patten y Jantzi (2010), afirman que las prácticas de fijación de metas deberían tener efectos indirectos en los estudiantes a través de los efectos directos que tienen en la motivación de los docentes; la creación de culturas de colaboración debería tener efectos indirectos en los estudiantes a través de sus efectos directos sobre la capacidad colectiva del profesorado; y proporcionar apoyo individualizado debería tener efectos indirectos en los estudiantes a través de los efectos directos en la capacidad y compromiso individual de los maestros. (Citado por Sun & Leithwood, 2012, p. 62)

Esta situación genera que los líderes educativos contemporáneos presten más atención a la calidad de la instrucción y que a su vez esto sea una prioridad en su trabajo. Claro está que Leithwood, comprende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr objetivos y metas compartidas” (Leithwood, 2009, p. 20 como se citó en Bolívar , 2010, p. 82).

Weinstein & Hernández (2014) en su investigación “Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile, una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina,” hacen un estudio comparativo orientado al Liderazgo Directivo Escolar y su relación con la Política Educativa, la efectividad, y mejora en el proceso educacional. Ambos investigadores, reconocen el avance de la Política Educativa Chilena y el esfuerzo por potenciar el Liderazgo Educativo, al respecto, se destacan las gestiones como la implementación de estándares institucionales, la regulación y profesionalización de cargos Directivos, el mejoramiento de sus competencias, procesos de selección en el marco de la Alta Dirección Pública, entre otras iniciativas que han generado cambios importantes en post de la Reforma Educativa.

Sin embargo, Weinstein y Hernández (2014) también plantearon que a pesar de los esfuerzos por mejorar la posición del Director de un establecimiento Educativo, falta alinear todas las



estrategias que han buscado impactar positivamente en el proceso educativo. Es decir, que todos los cambios generados para fortalecer el Liderazgo Directivo Educacional, si bien son buenas, han sido implementadas de manera independientes y no obedecen a una estrategia clara, lo que a la larga puede distorsionar cuál es el verdadero rol del Líder Educativo.

Otro punto de vista respecto de la gestión de Organizaciones Educativas, lo esbozaron los investigadores Rodríguez y Gairín (2015) en su publicación “Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las Instituciones Educativas”.

En su investigación, Rodríguez y Gairín (2015) sostuvieron que “la búsqueda de centros formativos de calidad parte de la *convicción* de que es posible crear, conservar y transformar la cultura, a pesar de que se requieran tiempos largos, para adecuarla a las nuevas exigencias” (p. 77). Afirmación que es completamente consecuente de la integralidad y transversalidad del trabajo de un Liderazgo Educativo Efectivo.

Los mismos investigadores Rodríguez y Gairín (2015) afirmaron que “el hecho de compartir concepciones y convicciones sobre la enseñanza y el papel de los profesores es fundamental para lograr acciones coordinadas y de calidad” (p. 77). En consecuencia, en base a las investigaciones que se han formulado respecto al ejercicio del Liderazgo, es concluyente que para tener resultados de *calidad*, es tarea del Líder preparar el camino para cumplir con este objetivo.

En base a la evidencia expuesta, Rodríguez y Gairín (2015) adujeron como conclusión:

La calidad de la educación y de las instituciones es algo más que la calidad de la formación en el aula. Sin embargo, analizar el contexto de la formación (aspectos organizativos) no debe hacernos obviar que el foco principal son los procesos de enseñanza-aprendizaje y que estos tienen mucho que ver con la intervención que se produce en las aulas. (p. 87)

Situación que reafirma el impacto del Liderazgo Educativo y cómo su labor debe estar integrada de manera directa o indirecta en todo el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Maureira, Garay y López (2015) aseguraron que “para iniciar la práctica del Liderazgo Distribuido, se debe considerar un escenario organizacional basado en la generación de confianza, minimización del ego directivo, autoconocimiento de fortalezas y debilidades directivas” (p. 700). Claramente, este escenario debe ir acompañado de la confianza de los actores de la comunidad

educativa en su Líder.

Los autores Anderson (2012); Crawford (2012); Spillane (2006); Spillane, Diamond, y Jita (2003) entendieron el Liderazgo Distribuido así:

Es la acepción del Líder, desde un enfoque distribuido, es decir no se sitúa solamente en la figura del Director, sino que se extiende hacia el trabajo de múltiples líderes sean estos formales o informales que ejercen una influencia en las prácticas de enseñanza. (Citado por Maureira, et al., 2015, p. 692)

En línea coincidente con otros investigadores, Maureira, et al. (2015) concluyeron su investigación señalando que “las políticas y/o programas para la formación de directivos escolares, es cada vez más necesario fortalecer capacidades organizativas escolares” (p. 700). La conclusión tiene su fundamento en que la formación individualista cierra los espacios para directivos que tienen una formación más colegiada. De paso, la formación directiva individualista deja de lado, tanto a líderes formales como informales; actores que son primordiales en todo proceso de mejora dentro de la comunidad escolar.

Otra mirada ofrecen los investigadores Weinstein, Cuellar, Hernández, y Flessa (2015) en su publicación “*Experiencias innovadoras y renovación de la formación directiva latinoamericana*”. La publicación, hace una crítica a un punto esencial y actual sobre la realidad del Liderazgo Directivo, “*La preparación*”. Entre los integrantes de la investigación, hicieron un reconocimiento sobre la política de fortalecimiento del cargo Directivo, su crítica al ámbito de la preparación y formación de líderes escolares. Primeramente, esta preparación no obedece a una estrategia clara de formación y posicionamiento directivo, sino a esfuerzos aislados para dar cumplimiento a directrices y orientaciones que año a año exige el marco regulador. La irregularidad de la oferta educativa, más que generar soluciones concretas a las problemáticas administrativas que enfrenta un directivo, no se ajustan a los contextos de la gestión educativa y por sobre todo al cómo llegar a las metas propuestas.

En efecto, existen herramientas de gestión para enfrentar cualquier tipo de estrategia de corto, mediano y largo plazo. Entre estas estrategias pueden nombrarse la implementación de prácticas institucionales, estándares indicativos de desempeño, evaluación de indicadores, el mismo Modelo de Gestión de Calidad Escolar. Herramientas que se han desarrollado fuertemente en el ámbito de

la Estrategia Administrativa, metodologías tales como el Modelo de Gestión de Calidad de la Norma Internacional ISO 9001:2015, Cuadros de Control de Gestión, son prácticas efectivas para demostrar con “evidencia” el mejoramiento continuo. Concepto que actualmente ha sido muy “*manoseado*” pero poco demostrado en las organizaciones educativas.

Situación ya analizada por Weinstein et al. (2015), donde destacaron la gran falencia respecto a “la falta de metodologías, formatos, diseño de curso, monitoreo de impacto y formadores de experiencia teórico práctica que aseguren la existencia de programas de calidad, capaces de brindar la formación requerida por quienes tienen por misión liderar sus escuelas” (p. 26).

De la misma forma lo plantea Ávalos, 2011; Vaillant, 2011, señalando claramente que la formación en liderazgo directivo constituye una asignatura pendiente en la que la alta cantidad de cursos y horas invertidos por los gobiernos y los propios directores no se condice con la irregular calidad de dichas acciones, ni tampoco con su falta de oportunidad y pertinencia. (Como se citó en Weinstein et al., 2015, p. 44)

Murillo y Krichesky (2014) plantean una visión interesante, clarificadora y crítica respecto al proceso de mejora en las escuelas, ambos investigadores, mencionan que: Los discursos sobre cambio educativo a menudo rozan las aristas de la utopía, pecan de romanticismo y caen por el peso de su propia idealización. A los intentos de mejora a veces les falta un principio de realidad, es cierto. Y, al mismo tiempo, muchas veces al pesimismo pedagógico le faltan contraargumentos. (p. 70)

Murillo y Krichesky (2014) en su amplia experiencia reafirman que “todos los procesos de cambio escolar eficaces comparten un mismo rasgo común: un o una líder que promueve y sostiene una cultura de aprendizaje y mejora continua en su centro” (p.84).

Por otra parte en concordancia con otros investigadores, Murillo (2006 como se citó en Murillo y Krichesky, 2014) sostiene que las propuestas de liderazgo surgidas en estos años hay tres que nos han parecido especialmente relevantes para la mejora de la escuela: el liderazgo distribuido, el liderazgo para el aprendizaje y el liderazgo para la Justicia Social (Bolívar, López-Yáñez y Murillo, 2013).

Así mismo, respecto a la “mejora de la escuela” no puede ser visto como un único fin sino

que, como un medio para un cambio real de la sociedad. Es decir, trabajar desde la escuela para una sociedad más justa es, hoy por hoy, una necesidad (Murillo y Hernández-Castilla, 2014). (Como se citó en Murillo y Krichesky, 2014, p. 92)

Ávalos (2011) mostró un escenario donde el Liderazgo interactúa con las comunidades de práctica. Las comunidades de práctica fueron formuladas por Jean Lave y Wenger en el año 2006. Recordemos que Wenger (2006) (citado por Ávalos, 2011) lo definió como “grupos de personas que comparten una preocupación o pasión por algo que realizan y que, en la medida en que interactúan entre sí en forma regular, aprenden como mejorar esta actividad” (p. 240). Entendiendo que la comunidad práctica se centra en un foco, un tema de interés o una tarea que realizar, es decir “dominio”.

Respecto a la relación del líder con las comunidades prácticas como elemento de desarrollo docente, plantea que ejercer el rol de líder dentro de una comunidad de práctica supone, de alguna manera, redefinir el concepto de identidad del docente y asumir como propia la posibilidad de tener un rol en la organización, en el desarrollo o en la autoevaluación dentro de su grupo. (Ávalos, 2011, p. 247)

En esta investigación, Ávalos (2011) visualizó 2 tipos de Liderazgo: uno clasificado como **liderazgo endógeno** o distribuido y otro clasificado como **liderazgo exógeno**. Definiendo **liderazgo endógeno** aquel que es capaz de asumir roles respecto a la ejecución de tareas específicas, realizar análisis críticos de situaciones y procesos, generar materiales escritos o audiovisuales como elemento de comunicación externo a la comunidad educativa.

Por otra parte, Ávalos (2011) definió el liderazgo **exógeno** como aquel que puede articular las acciones de la comunidad práctica hacia la asunción de roles sea dentro o fuera de la escuela. Dentro de la responsabilidad del liderazgo exógeno, puede asumir responsabilidades de mentor entre profesores, elaborar proyectos, hacerse cargo de direcciones administrativas entre otras actividades de la escuela. Finalmente, otro punto de vista interesante del Liderazgo lo formularon Molina, Samper y Mayoral (2013) en su análisis sobre liderazgo femenino, una pregunta clave que formula es: ¿Cómo articular los enfoques psicologistas y sociologistas del liderazgo? Esta pregunta no es menos importante en base a las evidencias postuladas por otros autores, puesto que cada enfoque de liderazgo no se habla sobre el impacto que puede tener en los resultados una

organización si el liderazgo es realizado por un hombre o mujer, tema que requiere de mayor estudio.

Entre las conclusiones, Molina et al. (2013) dijeron que respecto al estudio de liderazgo, los resultados pueden ser distintas entre lo que se analiza en un laboratorio y lo que se ve en realidades organizacionales.

A su vez, esta conclusión plantea otras preguntas respecto al tema conceptual del liderazgo, tales como las siguientes: ¿Se puede usar el término ‘liderazgo’ para definir, entre otras funciones de influencia y dirección en ámbitos sociales tan radicalmente heterogéneos? Desde este punto de vista, si esta pregunta es llevada al ámbito de la educación, no es menos relevante estudiar cuál sería el impacto de poner líderes femeninos en procesos críticos de la gestión educacional para evaluar el impacto en sus resultados.

Para estudiar los resultados de una organización educacional existen varios actores educativos, sin embargo, el éxito de una estrategia educacional necesariamente debe tener el componente de “Liderazgo”. Cualquier modelo de gestión, sea el ámbito que sea, tendrá resultados deficientes o de excelencia siempre y cuando exista una estratégica clara, una dirección constante y un liderazgo efectivo.

Desde un punto de vista motivacional, el Liderazgo Educativo debe ayudar a crear las condiciones para que las personas se involucren en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. A su vez, debe ser capaz de generar cambios al punto de lograr aumentar la eficacia y eficiencia de los indicadores de gestión, temas que están dentro del marco jurídico de la Ley 20.529.

No obstante, más allá de las obligaciones jurídicas, los investigadores del liderazgo concluyen que es la combinación de aspectos genéricos tales como las funciones, atributos personales, habilidades como la inteligencia y autoconfianza, capacidades entre otros aspectos los necesarios para lograr un objetivo.

Como lo ha indicado la OCDE: el papel del liderazgo directivo, junto a las atribuciones para ejercerlo, es clave para lograr escuelas efectivas. Sin este liderazgo, la posibilidad de tener una educación de calidad para todos los niños y jóvenes es reducida. Diversos estudios muestran que contar con equipos directivos especializados, que se desempeñen

como verdaderos líderes de un proyecto educativo, es fundamental para mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos. (Como se citó en Zúñiga, 2014, párr. 4)

Sin embargo, el concepto de “Liderazgo” tiene muchas definiciones, desde este punto de vista existen autores tales como Gibb (1969); 270; Peters (2005), el liderazgo es simplemente este concepto aplicado a la situación adquirida en un grupo cuando la diferenciación de roles resulta total o parcialmente de la interacción, influyendo las acciones de otros en un acercamiento compartido hacia los objetivos comunes o compatibles.

[...] En la misma línea, (Homans 1963: 212) analiza la relación que existe entre jerarquía y liderazgo, al respecto plantea que mientras más elevada sea la posición en la pirámide interactiva mayores son las facilidades para acceder a la información, en consecuencia se puede tener un mayor control del grupo. (Citado por Molina, et al., 2013, p. 144)

De este modo, todos estos elementos se relacionan entre sí, y al reforzarse mutuamente integran el liderazgo. Otro estudio sobre el Liderazgo, lo ofreció Zaleznik (2004) quien señaló que para lograr los resultados o metas de la organización, se deberá influir en los pensamientos y las conductas de la personas, a su vez, el líder inevitablemente deberá usar del poder conferido por la organización para alinear las acciones en post de un objetivo común.

En la misma línea de investigación, señala que con el poder en manos de individuos, se tiende a pensar que al momento de equiparar el poder se pueden lograr resultados inmediatos. Situación que a su juicio, es peligrosa ya que no se está considerando el riesgo de ignorar las diversas maneras de cómo las personas pueden ganar legítimamente poder. (Zaleznik, 2004, p. 9)

La crítica del investigador apuntó a que en las organizaciones, también se corre el riesgo de perder el control por la sed de poder de las personas (Zaleznik, 2004, p. 9). Por esta razón, es que el “Liderazgo” debe estar protegido con un alto nivel de ética o con el desarrollo del liderazgo colectivo.

Dentro de este marco, Zaleznik (2004) planteó la diferencia entre Dirección y Liderazgo en las

organizaciones. Donde el énfasis en la cultura directiva, enfatiza la racionalidad, el control y que los esfuerzos estén orientados al cumplimiento de metas. Es así como un Directivo, siempre está pensando en cómo resolver problemas o cuál es la mejor manera de que las personas contribuyan en la organización, en cambio el Liderazgo es un esfuerzo práctico para encausar el trabajo en una dirección y cumplir con el objetivo.

La Dirección, necesita muchas personas que sean eficientes en sus distintos niveles jerárquicos. Para ser directivo se requiere de perseverancia, capacidad analítica, inteligencia, tolerancia y buena voluntad. Para ser Líder se necesita la capacidad de tomar los objetivos de todos y canalizarlos en un objetivo común, no importa tanto el componente asociado al cambio.

Zaleznik (2004) aseveró que “directivos y líderes son personas muy distintas” (p.10). Esto es así porque existen diferencias notables respecto a la historia personal, motivación, el modo de pensar y actuar de cada persona.

En contraste con la percepción del Director, los Líderes son percibidos con conceptos más emocionales y fuertes sentimientos de diferencia tales como el amor, el odio, la identidad y cómo estas emociones afectan en la vida rutinaria de las personas de la organización. Sin embargo, es importante señalar que en el ámbito de las relaciones humanas en las organizaciones dominadas por líderes, la gestión puede ser por momentos desorganizadas, intensas y turbulentas.

En su gestión rutinaria, los directivos buscan limitar las opciones, los líderes buscan nuevos enfoques a los problemas y pueden estar abiertos a nuevas alternativas. Finalmente, para Zaleznik (2004) los líderes deben ser capaces de tomar sus ideas y la de las personas para transformarla en un objetivo común. En contraste con esta forma de solucionar las problemáticas organizacionales, los Directivos continuamente deben estar equilibrando opiniones diferentes de tal manera de consensuar una solución en ambas partes.

Por esta razón, los Líderes trabajan en posiciones de alto riesgo, su temperamento hace que busquen las situaciones de riesgo y peligro sobre todo cuando se presenta una oportunidad y una recompensa. En contraste con los Líderes, los Directivos tienen muy desarrollado el instinto de supervivencia, con un alto nivel de tolerancia a la rutina laboral. Por el contrario los Líderes reaccionan con cierta resistencia cuando se trata de trabajos rutinarios (Zaleznik, 2004).

Con estos puntos de vista, se puede concluir que una organización debería tener una gestión adecuada siempre y cuando tenga presente el ordenamiento de la Dirección, su capacidad de tolerar el trabajo rutinario, la definición de estructuras ordenadas y organizadas combinada con las características del Liderazgo, en relación a sus cualidades de preparación para el cambio y su importante labor ayudando a enfrentarlos, la visión, la elasticidad y la postura frente a la una crisis transformadora.

#### **2.2.4 Prácticas de liderazgo**

Estudios realizados internacionalmente son convergentes en identificar prácticas concretas asociadas a los liderazgos efectivos. (Leithwood, 2006; Robinson, 2009; Waters et al, 2005; Hallinger y Heck, 1998). De acuerdo con Leithwood (2008) los líderes efectivos tenderían a realizar un mismo repertorio de prácticas. Ello no implica que el liderazgo no sea sensible a los contextos. A pesar de tratarse de un grupo común de prácticas, el grado de atención que se brinda a cada una y su secuencia, varían de acuerdo a las condiciones específicas del alumnado, la escuela y su etapa de mejoramiento (Leithwood, 2008).

Así, Waters, Marzano y McNulty (2005), a partir de un metanálisis que revisa más de 30 años de investigación sobre liderazgos efectivos, concluyen que son 21 responsabilidades las que caracterizan a los líderes que logran obtener buenos resultados escolares en sus estudiantes.

En tanto, de acuerdo con Leithwood et al (2006) quién también rescata un conjunto de comportamientos a partir de la revisión transversal de múltiples investigaciones, se trata de 14 prácticas que pueden ser agrupadas en 4 dimensiones: Establecer Dirección (construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos comunes y promover altas expectativas), Rediseñar la Organización (construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, conectar a la escuela con su entorno y crear una relación productiva con la familia/comunidad), Desarrollar Personas (atención-apoyo individual a los docentes, atención-apoyo intelectual a los docentes y modelar los valores de la organización) y Gestionar la Instrucción (dotación de personal, proveer apoyo técnico/supervisión de la enseñanza, monitoreo de resultados de los estudiantes y evitar la



distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo). En una fase posterior, el mismo equipo investigador (Day et al, 2009) modificó la dimensión Gestionar la Instrucción, destacando como prácticas más relevantes el uso de evidencia para la toma de decisiones<sup>3</sup> y, en el caso de educación secundaria, se agrega la observación de clases.

Robinson et al (2009), por su parte, distinguen 5 conjuntos de prácticas, los cuales se encuentran bastante alineados a los previamente descritos. En primer lugar, distingue el Establecer metas y expectativas, mientras que en segundo lugar, sería propio de los liderazgos que impactan en los resultados de los alumnos la asignación estratégica de recursos. La tercera dimensión identificada, es Planear, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum, en tanto que la cuarta refiere a Promover y participar en el aprendizaje de los profesores. Por último, la quinta dimensión destacada, es Asegurar un ambiente de orden y apoyo. Cabe señalar que de acuerdo con el meta-análisis realizado por Robinson y sus colegas, el conjunto de prácticas más influyente sobre los resultados académicos de los estudiantes en la cuarta de las dimensiones recién mencionadas. (Como se citó en Pascua et al., 2012, p. 11)

Hoy en día todas las organizaciones buscan líderes que logren establecer los planes estratégicos operativos, sean capaces de tomar decisiones la toma de decisiones y desarrollen competencias las competencias relacionadas con la gestión de personas. “Junto a esas competencias específicas se requiere de condiciones ligadas con la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas que aseguren procesos de transformación permanente” (Cayulef, 2007, p.145).

Begoña (2013) la actual visión del liderazgo también resulta esencial en el entorno educativo, precisamente porque la educación debe atender un conjunto complejo de objetivos que deben hacerse de manera sistemática y colaborativa.

En las instituciones educativas existe responsabilidad los actores que intervienen en ella como son: familias, profesorado, especialistas, estudiantes, etc. Tal corresponsabilidad debe implicar la colaboración de todos los docentes en un proyecto guiado por el compromiso con un aprendizaje de calidad, y la formación de personas capaces de

transformar nuestro mundo en una sociedad más libre y democrática. (Como se citó en Carrillo, s.f., p. 41)

A partir del año 2000, los estudios PISA muestran como en la mayoría de los países de la OCDE las instituciones educativas han ido incrementando su nivel de autonomía en diferentes ámbitos de decisión (desarrollo curricular, organización y gestión, contratación del profesorado, formación y evaluación, etc.). El incremento de la autonomía y el empoderamiento de los equipos directivos suponen un cambio en el tipo de liderazgo, ya que éste es mucho más proactivo e implica un nivel más elevado de responsabilidad y de rendimiento de cuentas. (Carrillo, s.f., p. 41)

Brugué, Gallego y González, (2010), plantea que la educación se concibe como un fenómeno de alta complejidad que no puede ser abordado satisfactoriamente sino es mediante una visión compartida que aproveche lo mejor de todos los agentes que participan. Y también cada vez más sabemos que para hacer bien nuestra tarea es importante saber desarrollar mecanismos de interacción y de influencia interpersonal para dinamizar a las personas y a los grupos en una determinada dirección. (Como se citó en Prada, 2015, p. 42)

El Ministerio de Educación a través de su Decreto 73 de 2014 estableció que es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hace posible una gestión institucional coordinada y eficaz.

Así con todas las orientaciones trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa. Por lo que un liderazgo efectivo implica también llevar a cabo procesos de planificación institucional sobre la base de datos actualizados, con participación de los diferentes estamentos. (Anónimo, 2014, p. 37)

Definiéndose al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares determinan la importancia de cómo el sostenedor diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado

que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.

A continuación, se presentan los siguientes estándares para el sostenedor:

- El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.
- El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.
- El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.
- El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.
- El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.
- El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa. (Anónimo, 2014, p. 45)

La subdimensión Liderazgo del Director describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos. A continuación, se presentan los siguientes estándares para el Director:

- El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.
- El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.
- El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.

- El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.
- El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.
- El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.
- El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante. (Anónimo, 2014, p. 53)

La subdimensión Planificación y Gestión de resultados describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos.

Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento. A continuación se presentan los siguientes estándares de planificación y gestión de resultados:

- El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.
- El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.
- El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.
- El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.

- El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.
- El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión. (Anónimo, 2014, p. 61)

#### ***2.2.4.1 Prácticas de liderazgo desde el Ministerio de educación***

El Ministerio de Educación en el año 2009 fijó las prácticas institucionales de mejoramiento que deben desarrollar las instituciones educativas:

En el área de liderazgo comprende las prácticas que requieren ser desarrolladas por el sostenedor y equipo directivo, para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa el logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se estructura en tres dimensiones: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director y planificación y gestión de resultados. (Escuela República de Grecia, 2016, p.15)

A continuación, el Ministerio de Educación de Chile (2012) presenta prácticas de liderazgo educativo, de las cuales se construirán los instrumentos de recolección de información serán las siguientes:

Área: liderazgo educativo. Dimensión: liderazgo del sostenedor.

Prácticas institucionales:

1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.
2. El sostenedor establece metas claras al director.
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.

4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.

Área: liderazgo educativo. Dimensión: liderazgo del Director.

Prácticas institucionales:

1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delegar responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.
7. El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante

Área: liderazgo educativo Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Prácticas institucionales:

1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados actualizado, protegido y de fácil consulta. (pp. 47 - 49)

### **2.3 Gestión educativa**

Para el Doctor John P. Kotter<sup>5</sup>, catedrático de la Universidad de Harvard, en el año 1990 señala que Gestión y Liderazgo son cosas diferentes. Ambos son necesarios para el éxito de una organización, sin embargo tienen orientaciones diferentes.

---

<sup>5</sup> El profesor John P. Kotter, es catedrático emérito de la Universidad de Harvard Business School, especialista en Liderazgo Organizacional y Cambio Organizacional. Sus trabajos analizan y describen cual es la mejor manera de llevar adelante el cambio y la transformación de organizaciones, generalmente empresas de negocios. Es autor de 15 libros, entre los que destaca su obra "Liderando el cambio". Otras investigaciones que han generado un gran impacto son: A Sense of Urgencia, Managing Your Boss, Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World.

Kotter comenta que la gestión tiene por finalidad enfrentar la complejidad de los problemas rutinarios con prácticas, procedimientos y criterios, como una medida de control a los procesos organizacionales.

Con este enfoque, se evita poner en riesgo la propia existencia de la organización. Este control es necesario porque una gestión adecuada aporta valor a la calidad, orden y consistencia al funcionamiento interno y la rentabilidad del producto o servicio.

Por otro lado, la función del Liderazgo, es enfrentar los cambios organizacionales con mayor eficacia para poder sobrevivir en un medio altamente competitivo. Por esta razón, para liderar una organización hacia un cambio constructivo, es necesario comenzar por fijar la orientación elaborando una visión del futuro, junto con una estrategia para lograr la visión. Por consiguiente, un liderazgo fuerte con una gestión débil no es mejor, ya que en ocasiones puede generar daños irreparables en la organización.

En su investigación, Kotter indica que la gestión debe ser capaz de planificar, organizar los recursos, definir una estructura organizacional, cumplir con los requerimientos del plan, comunicar a las personas las instrucciones, idear sistemas monitoreo para la resolución de problemas.

Por otra parte, el Liderazgo, requiere tener la claridad de la orientación para poder motivar e inspirar, consiguiendo que las personas avancen a pesar de los obstáculos del cambio, apelando a las necesidades, emociones y los valores humanos de las personas de la organización.

Al respecto, es necesario clarificar que orientar no es lo mismo que planificar. La planificación es un proceso de gestión deductivo diseñado para obtener resultados ordenados y consistentes, en cambio la orientación es un proceso inductivo, el cual tiene como componente el desarrollo de la visión estratégica alineando el camino en el largo plazo para todas las personas de la organización.

Según este estudio, alinear es algo diferente a organizar. Alinear representa el desafío constante de cómo comunicar la idea central de una visión o una estrategia. Alinear implica hablar con más personas que en el caso de organizar.

La organización, requiere del diseño y creación sistemas que puedan implementarse de la manera más precisa y eficiente posible. Por lo tanto, el liderazgo debe tener la capacidad de generar cambios altamente estimulados a diferencia de la gestión. Por lo tanto, es función del Líder orientar



e identificar el mejor camino para avanzar, así mismo, el alineamiento eficaz, permite que las personas avancen sin detenerse en los obstáculos del cambio. Por esta razón, el concepto de motivación es diferente al de control y resolución de problemas. Una de las herramientas que tiene que manejar el Líder es la motivación e inspiración de las personas, considerando la satisfacción de sus necesidades humanas básicas y su relación con el logro de un objetivo.

Respecto a la motivación, el Líder debe saber manejar el sentido de pertenencia, aprecio y autoestima, generando la sensación de control sobre su propia vida y la capacidad de estar a la altura de los ideales personales. ¿Por qué es importante el desarrollo de estos sentimientos? Simplemente porque nos afectan profundamente y generan una respuesta potente.

En esta misma línea, la investigación de Kotter (1990) concluyó que el control y resolución de problemas tiene su orientación en la lógica de la gestión, es decir, comparan el comportamiento con los estándares internos para luego aplicar una mejora en la desviación detectada. Es decir, el objetivo del sistema de control es ayudar a las personas a cumplir con éxito sus trabajos rutinarios.

Para potenciar la Reforma Educacional en Chile, el Ministerio de Educación ha querido fortalecer las competencias, habilidades y formalizar las funciones directivas de los Líderes Educacionales. Como ya se ha visto en la cronología jurídica, desde la Ley 19.070 de 1997 hace una referencia del objetivo de la Dirección el cual afirma que “la función principal del Director de un establecimiento educacional será dirigir y liderar el proyecto educativo institucional” (Art. 7). En ese entonces, ya se comienza el proceso de formalización y posicionamiento del Rol Directivo, y como su gestión debe estar alineada al cumplimiento del PEI.

De hecho el mismo artículo, define como la Gestión Directiva debe preocuparse administrativamente de un Colegio. En este contexto señala que deberá formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación; organizar y orientar las instancias de trabajo técnico pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento, y adoptar las medidas necesarias para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos. (Ley 19.070, 1997, Art.7)

Luego una modificación de la Ley de Estatuto Docente surgió con la promulgación de la Ley

19.410 de 1995. Esta Ley define en el Art. 30 el proceso de concurso público para el cargo de Director de Colegios Municipales. Por otra parte este artículo señala:

Las vacantes de Directores de establecimientos educacionales serán provistas mediante concurso público de antecedentes. Corresponderá a la Comisión Calificadora de Concursos a que se refieren los artículos 29 y 30, analizar los antecedentes presentados por los postulantes y emitir un informe fundado que detalle el puntaje ponderado de cada uno de ellos, sobre la base del cual resolverá el Alcalde. El nombramiento o contrato de dichos Directores, tendrá una vigencia de cinco años, al término de los cuales se deberá efectuar un nuevo concurso, pudiendo postular el Director en ejercicio. (Art. 31)

Posteriormente, la Ley 19.979 de 2004 hace referencia a las funciones del Director en un Colegio. De hecho, el Art. 7 de esta Ley complementó las atribuciones administrativas del Director y agrega atribuciones en el ámbito de la gestión financiera. El artículo señala lo siguiente:

La función principal del Director de un Establecimiento Educacional será dirigir y liderar el proyecto educativo institucional.

En el sector municipal, entendido en los términos del artículo 19 de esta ley, el Director complementariamente deberá gestionar administrativa y financieramente el establecimiento y cumplir las demás funciones, atribuciones y responsabilidades que le otorguen las leyes, incluidas aquéllas que les fueren delegadas en conformidad a la ley N° 19.410. (Art. 7)

En la misma línea, respecto a la Gestión Educativa, se dice:

Al término del segundo semestre de cada año escolar y antes del inicio del próximo año escolar, los Directores de los establecimientos educacionales subvencionados deberán presentar a la comunidad escolar y a sus organizaciones un informe escrito de la gestión educativa del establecimiento correspondiente a ese mismo año escolar. (Ley 19.979, 2004, Art. 11)

Luego, el párrafo menciona la estructura de los informes que deberá presentar en su cuenta pública a toda la Comunidad Educativa, gestión que en el ámbito administrativo se llama Reporte de Gestión. Cabe señalar, que esta Ley clarifica en mayor grado las funciones y atribuciones que

corresponde el ejercicio de un Director de un Establecimiento Municipal y su articulación con las gestiones administrativas.

Fue publicada la Ley 19.993 de 2004, el objetivo de esta ley es fortalecer la política de remuneraciones frente al cumplimiento de las metas Directivas y los convenidos de desempeño colectivo.

Esta gestión está claramente definida en el artículo 18:

Establece una asignación de desempeño colectivo para los profesionales de la educación que se encuentren designados o contratados para ejercer funciones docentes - directivas y técnico pedagógicas en los establecimientos educacionales del sector municipal, administrados ya sea directamente por el municipio o por corporaciones municipales, y particulares subvencionados, que tengan más de 250 alumnos matriculados al mes de marzo de cada año. Para estos efectos, los docentes directivos y técnico-pedagógicos de cada establecimiento educacional constituirán un equipo de trabajo.

Esta asignación se concederá anualmente en relación con el grado de cumplimiento de las metas anuales fijadas para el equipo de trabajo de cada establecimiento educacional, a través de un convenio de desempeño colectivo suscrito anualmente entre los respectivos sostenedores y dicho personal docente-directivo y técnico-pedagógico durante el primer trimestre de cada año. El convenio contendrá, a lo menos, las metas anuales de cada equipo de trabajo con sus correspondientes indicadores, ponderadores y mecanismos de verificación y deberá exponerse ante la comunidad escolar, padres, apoderados y profesores.

Nuevamente se observa el énfasis en el control de gestión educacional y su impacto en los resultados de enseñanza y aprendizaje. Otro punto relevante de esta normativa queda señalado en el Art. 51 el cual menciona:

Las asignaciones de responsabilidad directiva y de responsabilidad técnico-pedagógica corresponderán a los profesionales de la educación que sirvan funciones superiores y alcanzarán hasta los siguientes porcentajes máximos calculados sobre la remuneración básica mínima nacional: a un 25% en el caso de los directores de establecimientos

educacionales, a un 20% en el caso de otros directivos y de los jefes de unidades técnico-pedagógicas y a un 15% en el caso de otro personal de las unidades técnico-pedagógicas.

Seguidamente, aparece la Ley 20.006 de 2005, el objetivo de esta Ley es regular el proceso de contratación de Directores, la generación de vacantes, los procesos de concurso público, tiempo de permanencia en el cargo, retiro y jubilación de directivos.

A modo de resumen el artículo 32 establece:

Las vacantes de Directores serán provistas mediante concurso público de antecedentes y oposición. Estos concursos se desarrollarán en dos etapas:

a) En la primera etapa, la Comisión Calificadora preseleccionará una quina de postulantes, de acuerdo con sus antecedentes.

b) En la segunda etapa, los postulantes preseleccionados deberán presentar una propuesta de trabajo para el establecimiento, sin perjuicio de rendir otras pruebas, las que serán establecidas a través del llamado a concurso para el cargo, que la Comisión Calificadora considere necesarias para evaluar las competencias y la idoneidad del postulante.

En esta Ley se vuelve a ratificar que la gestión de un Directivo no deberá ser mayor a 5 años. Pasado este periodo deberá volver al proceso de postulación, tal como lo indica los artículos antes mencionado.

En el año 2005, toma forma el Marco para la Buena Dirección junto con el *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*. Al respecto, el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP, fue un pilar fundamental para dedicarse al perfeccionamiento del Liderazgo Directivo, sin embargo, este proceso culminó en el año 2009 por falta de apoyo y direccionamiento político.

En primera instancia, el Marco para la Buena Dirección (2005) plantea un enfoque orientado al control de criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño, con la finalidad de profesionalizar la gestión de los Directivos mediante la clarificación de funciones tanto

administrativas como pedagógicas respecto al Proyecto Educativo Institucional y el Programa de Mejoramiento Educativo.

Al mismo tiempo, este documento plantea cuáles son las funciones y responsabilidades de los Directivos en procesos Pedagógicos, Financieros y Administrativos.

Parte del compromiso del Ministerio de Educación para potenciar el Liderazgo Educativo y la Dirección de Establecimientos Educativos quedó formalizada en el Decreto 246 de 2008, el cual Reglamenta la Ejecución del Programa de Liderazgo Educativo. El propósito de este reglamento es la inyección de recursos para programa Liderazgo Educativo, en adelante el Programa destinado al mejoramiento de las competencias de gestión y del liderazgo de los docentes directivos, docentes con responsabilidad técnico pedagógica y sostenedores de los establecimientos educativos.

En efecto, el Artículo 3 describe las temáticas que se deberán abordar en este programa:

1. Fortalecimiento de las Competencias de los docentes directivos, docentes con responsabilidad técnico pedagógica y sostenedores de establecimientos educativos para la Gestión de Establecimientos Educativos: área destinada a formar y desarrollar conocimientos, habilidades cognitivas, actitudinales y conductuales para el correcto desempeño del ejercicio del rol directivo.
2. Calidad de la Gestión Educativa Comunal: área destinada a formar y desarrollar conocimientos, habilidades cognitivas, actitudinales y conductuales para el ejercicio de un liderazgo pedagógico en los profesionales y respectivos equipos que cumplen el rol de sostenedores de establecimientos educativos.
3. Redes Locales para la Gestión Escolar y el Liderazgo Pedagógico: área destinada a favorecer la interacción entre las organizaciones escolares desde sus necesidades y potenciar el establecimiento educativo de vínculos entre los actores responsables de la gestión escolar.
4. Cooperación Técnica para el desarrollo de competencias para la Gestión Escolar y el Liderazgo Pedagógico: área destinada a favorecer la colaboración entre distintas instituciones y entre éstas con el Ministerio de Educación en torno a los sistemas de

formación de competencias.

Progresivamente, la Ley 20.370 involucra a la Dirección y Equipos Directivos, en el proceso de administración educacional y su orientación al cumplimiento de los objetivos y políticas estratégicas para los Establecimientos Educacionales (Art. 10).

Este artículo establece:

e) Los equipos docentes directivos de los establecimientos educacionales tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen. Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen. Para el mejor cumplimiento de estos objetivos los miembros de estos equipos de los establecimientos subvencionados o que reciben aportes del Estado deberán realizar supervisión pedagógica en el aula.

La Ley 20.501 de 2011, plantea las atribuciones del Director, en función de la evaluación de desempeño que realiza al Equipo de Docentes.

En efecto el artículo 1 señala:

a) El Director, en el ámbito administrativo deberá organizar, supervisar y evaluar el trabajo de los docentes y del personal regido por la ley N° 19.464. En el ejercicio de estas facultades podrá proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento, siempre que hubieren resultado mal evaluados según lo establecido en el artículo 70 de esta ley; proponer al sostenedor el personal a contrata y de reemplazo, tanto docente como regido por la Ley N° 19.464; designar y remover a quienes ejerzan los cargos de Subdirector, Inspector General y Jefe Técnico del establecimiento de acuerdo a lo establecido en el artículo 34 C de esta ley; ser consultado en la selección de los profesores cuando vayan a ser destinados a ese establecimiento; proponer al sostenedor los incrementos de las asignaciones contempladas en el inciso primero del artículo 47

y las asignaciones especiales de acuerdo a lo establecido en el inciso segundo del mismo artículo; y promover una adecuada convivencia en el establecimiento.

Asimismo, esta Ley 20.501 define la importancia del cumplimiento de las metas y gestiones concernientes al mejoramiento de la calidad de la Educación, al respecto el Art. 33 indica:

Dentro del plazo máximo de treinta días contado desde su nombramiento definitivo, los directores de establecimiento educacionales suscribirán con el respectivo sostenedor o con el representante legal de la respectiva Corporación Municipal un convenio de desempeño. Este convenio será público y en él se incluirán las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el período y los objetivos de resultados a alcanzar por el director anualmente, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos así como las consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento.

En el marco de esta Ley se plantean temáticas de control administrativo en la línea de los convenios de desempeño colectivo, lo que obliga a la Dirección a centrarse en los resultados de la gestión pedagógica.

La ley 20.501 de 2011, Calidad y Equidad en la Educación, regula las facultades administrativas tales como el control de los proyectos anuales que deben ser presentados al sostenedor, se agregan facultades para determinar el cese del contrato de docentes mal evaluados.

Entre las gestiones relacionadas con la responsabilidad y autoridad del Director de un Colegio lo indica:

- f) Enfoque y metas de gestión del Director del establecimiento, en el momento de su nominación, y los informes anuales de evaluación de su desempeño.
- b) En la letra d) del inciso tercero, agrégase la siguiente frase final. "La evaluación del equipo directivo y las propuestas que hará el Director al sostenedor deben ser dialogados en esta instancia. (Art. 6. Letra f y b)

Un tema importante en términos de control de gestión Directivo, lo plantea el Art. 33 de la misma ley. Este artículo pone el énfasis en el convenio de desempeño que deberá desarrollar la Dirección. Al respecto, este artículo dice:

Este convenio será público y en él se incluirán las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el período y los objetivos de resultados a alcanzar por el director anualmente, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos así como las consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento. (Art. 33)

El ámbito de esta legislación, plantea formalmente la necesidad de implementar sistemas de evaluación de desempeño del proceso educativo, y la importancia del registro, por esta razón es que luego la Agencia de Calidad, promoverá el Modelo de Gestión de Calidad Escolar y sus prácticas institucionales.

Posteriormente, el Decreto 44 de 2011 determinó la forma de ejecución del plan de formación de directores.

La particularidad de este decreto supremo es la asignación de recursos públicos para fortalecer la competencia de los Directores, en post de la implementación de las herramientas de gestión educacional que lleva adelante la Reforma Educativa.

La preparación de un Director, según esta normativa, debe estar orientada a competencias específicas, habilidades y aptitudes y para adquirir los conocimientos que se requieran para ejercer el cargo de director de un establecimiento educacional.

El artículo 2 de este decreto menciona que el Plan de Formación Directivo, debe estar orientado en las siguientes temáticas:

1. Formación en competencias para ejercer el cargo de director de establecimientos educacionales.
2. Evaluación de competencias de los beneficiarios del Plan de Formación de Directores.
3. Evaluación del Plan de Formación para Directores.



El Ministerio de Educación, en adelante, ejecutará el Plan a través del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.

Con la introducción de la Ley 20.529 de 2011 se introduce la evaluación de los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos y sus sostenedores.

Al introducir el Modelo de Gestión de Calidad Escolar y sus prácticas institucionales, dentro de las responsabilidades de la Dirección, está la de promover un sistema de trabajo que permita profesionalizar la toma de decisiones en función del proceso de enseñanza y aprendizaje. Se introducen las prácticas institucionales de Liderazgo Educativo, Currículum, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

La Ley 20.248 de 2008 estableció en el Art. 7, que el Sostenedor deberá presentar al Ministerio de Educación el “*Plan de Mejoramiento Educativo*” el cual es elaborado con el Director del establecimiento y el resto de la comunidad. Este plan debe contemplar acciones de mejora en las áreas de Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Áreas que están definidas según el Modelo de Gestión de Calidad Escolar y formalizadas en la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa 20.529.

Bajo esta mirada, el Rol del Sostenedor, Director y Equipo Directivo debe propender a una gestión integrada orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI y el PME. En consecuencia, en el Art. 6 ya existe una referencia para el nuevo tipo de gestión directiva, de hecho, la combinación de la responsabilidad del Sostenedor en conjunto con el Director plantea la necesidad de cumplir con las disposiciones del Ministerio de Educación en post del proceso educativo. Este artículo señala que los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos y sus sostenedores deberán considerar.

1. Gestión pedagógica.
2. Indicadores de calidad de los procesos relevantes de los establecimientos educacionales.
3. Estándares de gestión de los recursos humanos y pedagógicos.
4. Los resultados de las evaluaciones de desempeño docente y directivo.
5. Liderazgo técnico pedagógico del equipo directivo.

6. Convivencia escolar, en lo referido a reglamentos internos, instancias de participación y trabajo colectivo, ejercicio de deberes y derechos, respeto a la diversidad; mecanismos de resolución de conflictos, y ejercicio del liderazgo democrático por los miembros de la comunidad educativa.

Finalmente, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), a cargo del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (CPEIP) del año 2014, propuso que la importancia de articular la Gestión Administrativa de los Directores, con el proceso de Enseñanza y Aprendizaje es vital para que el Equipo Directivo pueda profundizar en la mejora de la calidad del servicio educativo, según lo indica la Ley 20.370. El gran aporte de esta actualización, está centrada en aterrizar conceptos de profesionalización del Liderazgo Escolar y definir lo que son los procesos de mejoramiento.

Al ser un documento de carácter consultivo, propone prácticas directivas que se pueden adecuar a cualquier establecimiento escolar, de tal manera, que se logre concluir en una gestión adecuada y asertiva dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje. El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) “se diseña y fundamenta considerando El Liderazgo, la Gestión y las Prácticas de Liderazgo” (p. 7).

### **2.3.1 Marco para la Buena Dirección**

El Ministerio de Educación de Chile (2014a) estableció la denominada "Reforma Educacional", direccionamiento definido hasta el 2018 que tiene como propósito impulsar una mejora sustancial en el actual escenario jurídico en post del fortalecimiento del servicio educativo entregado a los ciudadanos. Esta reforma, es consecuencia de una década de críticas al actual sistema, los insuficientes resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como la deficiente administración de los recursos sobre todo, por parte de sostenedores municipales.

Según lo indicado por el Ministerio de Educación (2014a) la implementación de esta política, tiene como propósito recuperar la educación pública del país, mediante cambios legales y administrativos que pretenden lograr el mejoramiento, no solo del sistema de financiamiento e infraestructura, sino en todo el ámbito de la gestión educacional. En la misma línea, articulando

los sistemas de gestión y la mejora con resultados eficaces en el proceso de enseñanza y aprendizaje de cada colegio.

Estos cambios apuntan a lo ya declarado en la Ley 20.370 de 2009, donde se declara que para garantizar un servicio educativo, este debe tener las características de Calidad y Equidad.

Con esta finalidad, parte de esta Reforma Educacional contempla el fortalecimiento de la Gestión Directiva y su Liderazgo como elemento clave para que las mejoras sean hechos concretos y no aspiraciones filosóficas. Cambios que deben ser concretados en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y los Programas de Mejoramiento Educativo (PME). Instrumentos que son la guía y definen la identidad y los objetivos estratégicos de cada establecimiento escolar.

Las inquietudes por desarrollar un sistema de control Directivo para establecimientos educacionales, es una temática que comienza a tomar forma en el año 2000, cuando el Ministerio de Educación, propone una unidad dedicada exclusivamente al trabajo en materias de Dirección Escolar. Resultados de este trabajo, en el año 2005, toma forma el Marco para la Buena Dirección (2005), junto con el *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*. Al respecto, el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP, fue un pilar fundamental para dedicarse al perfeccionamiento del Liderazgo Directivo, sin embargo este proceso culminó en el año 2009, por falta de apoyo y direccionamiento político.

En primera instancia, el Marco para la Buena Dirección (2005) plantea un enfoque orientado al control de criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño, con la finalidad de profesionalizar la gestión de los Directivos mediante la clarificación de funciones tanto administrativas como pedagógicas respecto al Proyecto Educativo Institucional y el Programa de Mejoramiento Educativo.

Al mismo tiempo, este documento plantea cuáles son las funciones y responsabilidades de los Directivos en procesos Pedagógicos, Financieros y Administrativos.

Cada dimensión del modelo plantea una serie de prácticas que deben ser implementadas para garantizar que el proceso de enseñanza y aprendizaje y el proceso de gestión interno del establecimiento escolar sean coherentes con los objetivos institucionales. Sin embargo, a la vista de las investigaciones realizadas y la revisión del modelo, presenta deficiencias respecto a la

metodología de cómo implementar instrumentos de control y su sistema de reporte de gestión a la Dirección.

Aunque el Marco para la Buena Dirección (2005) fue un paso muy importante para instituir el concepto de “Buena Dirección”, la investigación de Donoso, Benavides, Cancino, Castro y López (2012) si bien reconoce que el Marco para la Buena Dirección (2005) tiene por objetivo fijar las competencias profesionales, carece de criterios para definir competencias para quienes postulan a cargos directivos para establecimientos escolares.

Este análisis crítico Donoso et al. (2012) plantearon que para mejorar el proceso de gestión Directiva, debe existir un sistema articulado desde los cimientos, es decir, desde el proceso de selección de directivos o como lo denominan:

Un sistema articulado de reclutamiento, selección, formación inicial y avanzada, inserción y acompañamiento en el desempeño, con mecanismos de incentivo a lo largo del ciclo de trabajo, cuestión que no está presente ni en las intenciones y que además se enfrenta a complejas tramas políticas para ser implementada. (pp. 138-139)

En la misma línea, la investigación planteó que la gestión directiva:

Está reducida a una visión gerencial convencional, trasladada desde la empresa privada, desprovista de una concepción pedagógica de mediano y largo plazo que exceda el tema de los logros de aprendizaje y se proyecte en las otras cuestiones claves relacionadas con el pacto social hoy en crisis. (p. 139)

Atendiendo estas consideraciones, en el año 2015 el Ministerio de Educación publicó el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), documento que contempla un proceso de Dirección con la visión de Liderazgo Escolar. Aspectos que fueron fuertemente criticados por su ausencia en el Marco para la Buena Dirección (2005).

Finalmente, hoy existe el “*Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*”, documento trabajado por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (CPEIP).<sup>6</sup>

El resultados de este trabajo fue publicado en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), en el cual el Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), considera que las escuelas son organizaciones complejas y por lo tanto, deben buscar nuevas formas para gestionarlas, no solo en el ámbito administrativo, sino en su gestión pedagógica, curricular, convivencia escolar y participación de la comunidad educativa. Este nuevo modelo plantea que la interacción de estos procesos, tenga una consecuencia positiva en los resultados académicos de los estudiantes y una mejora concreta en la gestión del establecimiento.

Al comparar esta evidencia con la estrategia de la OCDE, se encuentra un direccionamiento estratégico denominado “Mejorar las Escuelas: Estrategias para la Acción en México” (OCDE, 2010); esta política, establecida para los países miembros de la OCDE, pretende fortalecer la política pública y su gestión con los sistemas educativos. Los aspectos por reforzar por parte de la OCDE, son la optimización de la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar.

Tal es la importancia de mejorar la educación, que el investigador Sahlberg (2011) postuló que “los sistemas educativos que son referentes de calidad y equidad en el mundo, promueven genuinamente las relaciones de cooperación y confianza entre e intra escuelas” (Como se citó en Montecinos, Aravena, & Tagle, 2016).

Consideraciones que son tomadas dentro del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar.

A su vez, los investigadores Elmore, (2010); Rincón, Gallardo y Fullan (2015) (citado por Montecinos, et al., 2016) afirmaron que “liderar estos nuevos sistemas educativos implica desarrollar capacidades de liderazgo con nuevos enfoques y atributos, asociados a las capacidades

---

<sup>6</sup> El Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación fue establecido según la Ley 20.903, el 1° de abril de 2016, su propósito es implementar el **Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente**. El aporte del CPEIP, es su trabajo coordinado con la Agencia de la Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación. A su vez garantizar y de consolidar el rol de la profesión docente como clave para crear desarrollo humano y calidad de vida para todas y todos.

de aprender colectivamente con los profesores y la comunidad, en vinculación directa con el núcleo pedagógico en el aula” (p. 6).

En la misma perspectiva, Bottoms y Schmidt-Davis, 2010; Uribe, 2010, consideran que los factores que posibilitan que un Director pueda comenzar su gestión y cambiar la trayectoria de su escuela, se requieren tres aspectos:

- 1.- Inversión del Estado en el desarrollo de capacidades profesionales de profesores.
- 2.- Una visión y acciones para mejorar las condiciones del trabajo pedagógico en la escuela y el aula, desde el nivel intermedio (sostenedores).
- 3.- El desarrollo de las capacidades del liderazgo del director.

Sin embargo, el éxito del proceso de implementación del MBD&LE necesariamente tiene que incorporar el Liderazgo Escolar de la Dirección y la cohesión del Equipo Directivo; puesto que son los responsables de implementar la estrategia definida en función de los objetivos institucionales. (Como se citó en Montecinos, et al., 2016, p.9)

Por esta razón es que Fullan y Quinn (2015) en el informe de la OCDE (2013), aseguraron que “los equipos directivos en todos los niveles tienen así un desafío de liderazgo exigente” (p.6).

El Liderazgo Escolar y Dirección son componentes mutuamente beneficiosos en cualquier proceso de gestión, es por ello que Bolívar (1997) y Kotter (2002) mencionaron que “la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico” (como se citó en Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015, p. 9)

Esta orientación es muy importante a la hora de tomar decisiones respecto de los resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por esta razón, gran parte, las investigaciones realizadas en el ámbito de la Dirección y Liderazgo educativo, son concluyentes en que la Gestión Directiva, no debe estar alejada de los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje y su interacción con la Comunidad Educativa.

Al referirse a este tema, la UNESCO afirma que para garantizar la gestión eficiente de un colegio y su proceso de aprendizaje, es necesario poner el énfasis en el apoyo y presión positiva de los líderes escolares hacia los estudiantes (UNESCO- IPE-IWGE, 2012 como se citó en Vaillant, 2015, p. 6).

En conclusión, la visión de trabajo sistémico debe ser compartida por todo el Equipo Directivo para concluir de manera efectiva todas las prácticas propuestas en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.

La actualización del MBD&LE (2015), a cargo del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (CPEIP) del año 2014, propuso que la importancia de articular la Gestión Administrativa de los Directores, con el proceso de Enseñanza y Aprendizaje es vital para que el Equipo Directivo pueda profundizar en la mejora de la calidad del servicio educativo, según lo indicó la Ley 20.370.

El gran aporte de esta actualización, está centrada en aterrizar conceptos de profesionalización del Liderazgo Escolar y definir lo que son los procesos de mejoramiento.

Al ser un documento de carácter consultivo, propone prácticas directivas que se pueden adecuar a cualquier establecimiento escolar, de tal manera, que se logre concluir en una gestión adecuada y asertiva dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), se diseña y fundamenta considerando los siguientes procesos<sup>7</sup>: el Liderazgo, la Gestión y las Prácticas de Liderazgo.

Entendiendo por Liderazgo Educativo, “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006 citado por MBD&LE, 2015, p. 7). La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución.

---

<sup>7</sup> Para entender el análisis de esta tesis y su aporte al conocimiento de la Gestión Educacional, se asume el concepto de proceso según lo indicado en la Norma Internacional ISO 900:2015, requisito 2.4.1.3 el cual señala que “la organización tiene procesos que pueden identificarse, medirse y mejorarse. Estos procesos interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros pueden no serlo. Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas”.

Así mismo, en el marco del modelo, “*práctica*” se entiende como el conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas, en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos (Leithwood , 2011 citado por MBD&LE, 2015, p.10)

Otro punto de vista de la “*práctica*” lo define Spillane (2005), el cual lo conceptualizó así:

La práctica se constituye a partir de una interacción entre las personas que trabajan en una organización, por ello su definición también está influida por el entorno, lo que la distingue de la simple descripción de un saber o un hacer descontextualizado. (p. 10)

Investigaciones como Fullan (2014) complementan lo que significa un real Liderazgo Educativo.

Los nuevos líderes, deben en la práctica ser percibidos como agentes de cambio, como actores que logran conectar y articular el sistema, con foco en el desarrollo y aprendizaje. Percibe lo que necesitan los estudiantes, según su contexto y condición, generando las condiciones para lograrlos. (Como se citó en Montecinos, et al., 2016, p. 6)

Es por ello que el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar pretende consolidar el Rol Directivo en el proceso educativo. Posterior a la publicación del Marco para la Buena Dirección (2005) por parte del Ministerio de Educación, se generaron investigaciones críticas, procesos de implementación, ajustes y evaluaciones para determinar el impacto en los establecimientos educacionales. Por esta razón, en el año 2013 y 2014 la investigación del CIDE (Centro de Investigación y Desarrollo de Educación de la Universidad Alberto Hurtado), presentó su estudio denominado “*Desarrollo de Estándares de Directores Escolares y la Medición de la Brecha existente entre las Prácticas y Habilidades Directivas actuales y las definidas en los estándares*”. Investigación que hace un gran aporte para direccionar las prácticas y competencias que son relevantes en un Liderazgo Directivo.

Luego en el año 2014, el CPEIP procedió a analizar investigaciones nacionales e internacionales para verificar la pertinencia de implementar estándares de Liderazgo analizados por países expertos en Dirección Escolar, entre ellos Ontario y British Columbia (Canadá), Inglaterra, Escocia, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, California, Massachusetts, Perú. Este trabajo



culminó con la presentación del MBD&LE en su nueva versión 2015 para ser revisada por el Ministerio de Educación.

Finalmente, el proceso de validación del MBD&LE se realizó a mediante consulta a autoridades regionales del MINEDUC, Investigadores del área, Directores de todo el País, Expertos en el tema de Liderazgo y el Equipo de Liderazgo Escolar del CPEIP.

La Estructura del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar es la mirada hacia el contexto del Marco para la Buena Enseñanza y Liderazgo Escolar, este documento publicado por el Ministerio de Educación, es presentado como una referencia que define las prácticas, competencias y conocimientos que deberán gestionar los Directores y Equipos Directivos para lograr una gestión de efectiva.

Al exponer este modelo el Ministerio de Educación señala que su principal característica es la de ser integrado, es decir, reconoce que todos los Líderes Efectivos comparten ciertas capacidades y prácticas comunes y que a su vez puede alinearse perfectamente con el PEI o PME.

Al respecto el modelo quiere impulsar la implementación de las prácticas y adecuarlas a un Sistema de Gestión Escolar. En virtud de esta iniciativa será necesario poner en práctica la capacidad de gestión de todos los Líderes Escolares que independiente de su función son capaces de provocar cambios significativos. A su vez, plantea que el Liderazgo no necesariamente puede recaer en el Director, sino en los Docentes u otro actor de la comunidad, que ejercen un Rol de Liderazgo en el Colegio.

Al profundizar en la Reforma Educacional promovida por el Estado de Chile, la Política Educativa, está centrada en mejorar la calidad del sistema educativo público, devolver la confianza a la ciudadanía y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Respecto a la percepción de confianza de la ciudadanía, la encuesta CADEM<sup>8</sup> (2017) muestra sus resultados en el informe N° 155, “Plaza Pública” el cual señala una aprobación del 24% respecto a la implementación de las políticas educacionales y un 71% de desaprobación. Así mismo, en julio del 2016 la reforma educacional presenta un nivel de aprobación del 20%. Con estos datos,

---

<sup>8</sup> El CADEM, es una empresa dedicada a la investigación de mercado y opinión pública, dentro de los informes existe una plataforma de opinión pública que tiene por objetivo profundizar, semana a semana, el conocimiento y análisis de las nuevas tendencias políticas, sociales, económicas y de consumo de los chilenos.

es posible concluir que la crítica social de la ciudadanía apunta a que los cambios deben ser concretos, reales y perceptibles por cada miembro de la comunidad educativa.

Al respecto, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo (2015), entrega las orientaciones a los Directivos, para que puedan ejercer acciones y prácticas de liderazgo escolar. Finalmente, producto de una adecuada implementación de estas prácticas, se debería contribuir al mejoramiento de los establecimientos educacionales y posicionar la gestión de los Directivos, con una mirada hacia el mejoramiento constante de los resultados de su organización educacional.

En relación a su estructura, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, permitirá que cada establecimiento educacional pueda:

1. Facilitar la construcción de una expectativa compartida sobre el liderazgo escolar y un referente para el aprendizaje profesional.
2. Promover un lenguaje común que favorece la comprensión y la reflexión colectiva sobre el liderazgo escolar.
3. Orientar la auto-reflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional de los directivos en ejercicio.
4. Guiar la formación inicial y en servicio de los directivos escolares que los establecimientos escolares requieren en el marco de la Reforma Educacional.
5. Orientar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los directivos escolares.
6. Facilitar la identificación de líderes escolares efectivos y buenas prácticas que puedan ser compartidas y adoptadas por otros directivos. (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015, p. 17)

La instauración del Modelo en el establecimiento escolar genera las bases para la implementación de un sistema de gestión educacional con una base concreta para el análisis de datos, el control, seguimiento y reporte de gestión, que le permita al Director, tomar decisiones de manera efectiva en base a datos. Sobre la base de las ideas expuestas en el Modelo, se definen “*prácticas*”, las cuales deben ser implementadas para que la institución escolar pueda ser gestionada de manera

efectiva, la garantía que tienen estas prácticas, es que pueden ser adecuadas a la realidad de cada establecimiento escolar.

Como ya se ha indicado, el modelo señala que la implementación de estas prácticas tiene un componente muy fuerte en la motivación por parte de Liderazgo Escolar, ya que los cambios no son posibles si no se tiene una meta clara. Las prácticas del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015), se agrupan en 5 dimensiones:

1. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
2. Desarrollando las capacidades profesionales.
3. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
5. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.

En relación a los Recursos Personales, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar los clasifica en 3 ámbitos:

1. Principios
2. Habilidades
3. Conocimientos profesionales. (p. 18)



*Figura 5.* Representación gráfica del “Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo

Fuente: (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015, p.19)

A continuación se presentan las dimensiones del Marco para la Buena Enseñanza.

### 1. Construyendo e Implementando una Visión Estratégica Compartida.

Este documento entrega las prácticas de liderazgo que orientan el quehacer directivo, indistintamente de las personas; estas prácticas deben tener una consistencia y coherencia sistémica. La aplicación de estas prácticas puede generar instancias de retroalimentación, informes de gestión u otro sistema que permita tomar decisiones basadas en el análisis de datos.<sup>9</sup>

Tal como lo indicaron Fullan y Quinn (2015) “la coherencia va más allá del alineamiento de

<sup>9</sup> En relación a los Sistemas de Gestión de Calidad, la Norma Internacional ISO 9000:2015 señala en el requisito 2.3.6.1 que las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.

políticas o dispositivos regulatorios, es una mentalidad que permea a todos los líderes y docentes, reconociendo la responsabilidad compartida por lo que el sistema es capaz de lograr” (Como se citó en Montecinos, et al.,2016, p. 9).

En este sentido Porter (1980) académico de la Universidad Harvard, considerado un maestro en estrategia, dijo que el éxito de una estrategia debe contemplar el entorno competitivo, la evaluación de las capacidades y los recursos internos. En función de estos recursos, la estrategia se puede concretar en objetivos estratégicos.

Ambas perspectivas, una del ámbito de gestión educacional y otra del ámbito de gestión empresarial, coinciden en que la visión estratégica es el primer paso para lograr resultados efectivos en cualquier tipo de organización.

Por esta razón, el Modelo presenta las prácticas que deben ser implementadas con una mirada estratégica, sin embargo será responsabilidad del Liderazgo Directivo lograr la coherencia sistémica y el análisis de los datos, para verificar la efectividad.

Las prácticas directivas relacionadas con la Visión Estratégica compartida según Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (2015) son:

- 1 Definen o revisan en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.
- 2 Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.
- 3 Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.
- 4 Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento.

5 Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales. (p. 21)

### **Desarrollo de Capacidades Profesionales**

El Marco para la Buena Dirección (2005) estableció que el desarrollo de las capacidades profesionales es de vital importancia para entender el concepto sistémico que propone el modelo y también, cómo la interacción del Equipo Directivo afecta en el logro de los objetivos planificados.

Es así como el modelo señala que tanto las capacidades profesionales, como las habilidades personales, deben ser potenciadas para internalizar la visión estratégica del establecimiento escolar.

El proceso de internalización debe ser permanente en el tiempo, el desarrollo de competencias debe ser consistente con el compromiso del equipo de trabajo del colegio. Con esa finalidad, los Líderes Educativos deben ser capaces de hacer partícipes a todos los actores de la comunidad educativa respecto al logro de objetivos, el proceso de mejora, el análisis de datos y más aún, cómo se sostendrá en el tiempo.

Al respecto, la ISO (2015) señaló en el requisito 2.2.5.3 en relación al desarrollo de competencias lo siguiente:

Un Sistema de Gestión de Calidad es más efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la alta dirección proporcionar las oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesarias” (p. 3)

La investigación de Elmore (2010) al igual que la de Rincón-Gallardo y Fullan (2015) encontraron que liderar estos nuevos sistemas educativos implica desarrollar capacidades de liderazgo con nuevos enfoques y atributos asociados a las capacidades de aprender colectivamente con los profesores y la comunidad, en vinculación directa con el núcleo pedagógico (aula). (Como se citó en Montecinos, et al., 2016, p. 6)

Por su parte, Goleman (2005) en su investigación “*Liderazgo que obtiene resultado*”, indicó que el *Liderazgo Formativo* tiene centrada su visión en el desarrollo de la competencia de la gente, es decir, están dispuestos a tolerar un nivel de ineficiencia siempre y cuando el aprendizaje se consolide en el largo plazo. Este tipo de liderazgo tiene un efecto muy positivo en el clima laboral y la moral de las personas, dado que tiene un alto componente de retroalimentación respecto al desempeño obtenido en la organización.

Por su alto nivel de comunicación los miembros de la organización tienen claro que tendrán siempre una retroalimentación, sobre todo porque el Liderazgo Formativo tiene la característica de invertir en las personas, aunque no siempre impacte en los resultados.

Respecto a las prácticas directivas que componen la dimensión de Desarrollo de Competencias Laborales según el Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar (2015) se encuentran las siguientes:

1. Desarrollan e implementan en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción, y retención de docentes y asistentes de la educación.
2. Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.
3. Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.
4. Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.
5. Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.
6. Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico de manera sistemática y continua para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

Las prácticas de liderazgo escolar que están orientadas al desarrollo profesional de las competencias de todo el equipo de trabajo están perfectamente alineadas a la propuesta realizada por Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (2013), el cual incorporó como práctica “que el

establecimiento educacional asegure el desarrollo de los docentes y paradocentes, la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (p. 7).

### **Liderando los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje**

En relación al proceso de enseñanza y aprendizaje, el Ministerio de Educación tiene un soporte en las Bases Curriculares. Estas bases establecen los “*Objetivos de Aprendizaje*” que componen las habilidades, conocimientos y actitudes que se consideran relevantes y que los estudiantes deben aprender en función de los objetivos generales de conocimiento según su respectivo año académico.

Entre los objetivos de aprendizaje existen 2 tipos:

- Objetivos de Aprendizaje Transversales (OAT) que hacen referencia al desarrollo personal y a la conducta moral y social de los estudiantes cuyo logro no depende de una asignatura específica, sino de la experiencia escolar completa, tanto dentro como fuera del aula.
- Los Objetivos de Aprendizaje (OA) que evidencian de manera clara y precisa cuál es el aprendizaje que debe alcanzar el estudiante para cada asignatura, una vez finalizado el año escolar (Ministerio de Educación de Chile, 2013a).

En el mismo contexto, el modelo le entrega al Liderazgo Escolar la inquietud respecto sobre cómo asegurar la calidad en el proceso implementación, control y seguimiento curricular de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje.

Sobre la base de las ideas expuestas, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo entrega las orientaciones para generar una instancia de control sistémico al interior del establecimiento escolar; consecuentemente el modelo plantea implícitamente la necesidad de desarrollar un sistema de control de gestión de la malla curricular y así ajustar la estrategia para el proceso de enseñanza y aprendizaje de manera proactiva.

Las prácticas asociadas al Proceso de Enseñanza y Aprendizaje según MBD&LE (2015) son:

1. Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y



evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.

2. Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
3. Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
4. Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.
5. Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza y aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.
6. Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.
7. Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes. (p.25)

Esta etapa del proceso es crítica, por lo tanto, al tener una visión de sistema que sea consistente con el control aplicado se alcanzarán resultados coherentes gestionando acciones remediales durante todo el año lectivo.

### **Gestionando la Convivencia y la Participación de la Comunidad Escolar**

El proceso de gestión de convivencia y participación de la comunidad escolar es un elemento importante dentro del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015). Al respecto, el modelo está enfocado en que los equipos directivos desarrollen sus actividades desde una mirada formativa para asegurar que el clima interno del establecimiento escolar sea propicio para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El Ministerio de Educación (2013a) pone un énfasis especial en este tema, al respecto, mantiene una gestión de la buena convivencia, cuyo propósito es “orientar las acciones, iniciativas y programas que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una convivencia escolar inclusiva, participativa, solidaria, tolerante, pacífica y respetuosa, en un marco de equidad de género y con enfoque de derechos” (p. 10).

Esta política se sustenta en 3 ejes de acción de la GBC (2013) y son perfectamente integrales al MBD&LE. Los ejes de acción son:

- Carácter formativo
- Participación y compromiso de toda la comunidad educativa
- Concepción de los actores de la comunidad educativa como sujetos de derecho y responsabilidades.

Como seguimiento a este compromiso, este marco jurídico tiene instrumentos de evaluación entre los que se encuentran los “Estándares Indicativos de Desempeño” (Decreto 73 de 2014), la Ley SAC y la evaluación SIMCE, que actualmente considera la convivencia escolar entre los otros indicadores de calidad. Finalmente, otra forma de articular estas acciones se encuentra en el PME donde se incluyen acciones en el área de Convivencia Escolar.

Tal es la preocupación en materia de Convivencia Escolar y Participación de la Comunidad Educativa, que la UNESCO y sus Estados Miembros celebraron entre el 2001 y el 2010 la “*Década Internacional por una Cultura de Paz y No-Violencia para los Niños del Mundo*”. Esta iniciativa a nivel global tuvo como referencia el respecto al “*Derecho a la Educación como derecho humano fundamental*”. Iniciativa comenzada con el proyecto “Educación para Todos”.<sup>10</sup>

De igual manera, en el año 2013 la UNESCO ratificó este tema señalando que “La escuela debiese ser un espacio donde los niños construyan aprendizajes académicos y socioemocionales y

---

<sup>10</sup> La iniciativa Educación para Todos, se acordó entre los Estados Miembros de la UNESCO en el año 2000, en Dakar, Senegal. Se trata de 6 metas educativas para las cuales los países firmantes se comprometieron a realizar esfuerzos para lograr hasta el 2015 y un marco de acción y de seguimiento liderado por la UNESCO para contribuir con el cumplimiento de dichos compromisos.

aprendan a convivir de manera democrática, convirtiéndose en los protagonistas de sociedades más justas y participativas” (Citado por López, 2014, p. 2).

En la misma línea, la Ley 20.536 Sobre Violencia Escolar, señala en el artículo 16a

La buena convivencia escolar la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes. (Como se citó en GBC, 2013, p. 4)

Considerando estas reflexiones, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar plantea 6 prácticas asociadas al desarrollo de la Convivencia Escolar y Participación Comunitaria. Su foco consiste en asegurar una cultura de inclusión, facilitando espacios para la participación de la comunidad escolar. De tal manera que el Liderazgo de los Equipos pueda garantizar la igualdad de oportunidades.

Las prácticas directivas que componen esta dimensión son:

1. Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.
2. Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.
3. Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.
4. Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.

5. Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.

6. Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes. (MBD&LE, 2015, p. 27)

La implementación de estas prácticas debe generar un ambiente colaborativo en la comunidad educativa, de tal manera que los problemas internos propios de las relaciones y la gestión sean resueltos con soluciones efectivas.

### **Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar**

Actualmente la responsabilidad de la gestión educativa está dirigida por el Sostenedor, que a su vez es responsable de definir el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para una comunidad educativa. La gestión del personal, el establecimiento y los recursos financieros que son entregados por el Estado recaen en su administración. Este además debe ser capaz de liderar el proceso de mejoramiento escolar y por último hacer la rendición de cuentas tanto de temas académicos como de los estados financieros.

En el sector público la responsabilidad en la administración del servicio educativo, reside en una unidad de la administración municipal denominada DAEM. Una garantía de esta administración es que la gestión está directamente relacionada con las políticas educativas nacionales del MINEDUC. Por esta razón, el personal docente está sujeto a las regulaciones de la administración y contratación pública, y los controles, auditorías u otros procesos administrativos son realizados durante cualquier etapa del año lectivo. (Centro de Estudios MINEDUC, 2016, p.16)

Indistintamente de la responsabilidad del Sostenedor, sea público o privado, la mirada del Marco para la Buena Dirección (2005) estableció que una buena gestión escolar necesariamente debe ser consistente con su sistema de trabajo.

En torno a esta responsabilidad, las evidencias analizadas por el Sostenedor deben propender a recoger y comparar la información del proceso administrativo, enseñanza y aprendizaje, jurídico

y gestión de recursos. El control y toma de decisiones de todos los procesos permitirá fortalecer el Proyecto Institucional y sus resultados.

La gestión escolar es tan importante que el informe PISA<sup>11</sup> (2015) de la OCDE señaló:

Entre los criterios para elegir un centro educativo para sus hijos, los padres suelen considerar importantes o muy importantes la seguridad en la escuela, su reputación, y el hecho de que el ambiente en la escuela sea agradable y dinámico, incluso por encima otro criterio como es el nivel medio de rendimiento alcanzado por los alumnos en esa escuela. (párr. 9)

Vale mencionar que para gestionar un establecimiento educacional, el Marco para la Buena Dirección (2005) planteó que la institución educativa debe organizar sus procesos y definir los roles en función de las prioridades de mejoramiento, sin dejar de lado el cumplimiento de las normas legales y el cumplimiento de la política educativa.

Desde una mirada crítica este modelo planteó que los establecimientos escolares deben trabajar en un contexto que influya positivamente en los líderes escolares y así, vincular a la escuela con instituciones, organizaciones y todos los actores de su entorno que contribuyen al logro de los objetivos y metas del colegio.

Al igual que el Modelo de Gestión de Calidad Escolar, la consolidación del Liderazgo Educativo debe trabajar fuertemente en cada proceso de gestión, sean estos los de Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia y Apoyo a los Estudiantes o los Resultados. Ambos modelos cuentan con una visión de control de procesos, es decir, que cada etapa asociada a la enseñanza y aprendizaje debe ser vista como una organización; por lo tanto, es preciso aplicar las medidas de control en las etapas de planificación, dirección, control, seguimiento y retroalimentación de datos.

Para obtener resultados, las prácticas definidas en el marco deben estar alineadas con el Proyecto Educativo Institucional, el Programa de Mejoramiento Educativo y los Objetivos Estratégicos del

---

<sup>11</sup> El Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes o Informe PISA es un proceso de análisis del rendimiento de estudiantes a partir de exámenes que se realizan cada tres años en varios países con el fin de determinar la valoración internacional de los alumnos. Este informe es llevado a cabo por la OECD encargada de ejecutar las pruebas estandarizadas a estudiantes de 15 años.

establecimiento educacional.

Las prácticas para el desarrollo y gestión educacional según MBD&LE (2015) son:

1. Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.
2. Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.
3. Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.
4. En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.
5. Vinculan el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento, así como del sistema escolar en su conjunto.
6. Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa. (p. 29)

Adicionalmente, el MBD&LE (2015) mencionó que el Liderazgo Educativo y/o Dirección debe propender a implementar estas prácticas entendiendo que su establecimiento es una *organización* y que dentro de una organización cada miembro de la comunidad educativa tiene claridad de sus funciones y responsabilidades; además, existen autoridades definidas y canales de comunicación efectivos para lograr los objetivos estratégicos.

### **Gestión de Recursos Personales**

El MBD&LE (2015) planteó que para organizar los recursos personales del establecimiento, el Liderazgo Educativo debe tener claridad de la capacidad profesional de su equipo, su infraestructura, sus canales de comunicación y procedimientos.

En efecto, el éxito de un establecimiento educacional debe ser consecuente con la capacidad de respuesta frente a las decisiones que se toman en post del proceso de enseñanza y aprendizaje. Finalmente, generar acciones remediales efectivas frente a posibles problemas organizacionales con la comunidad educativa.

Las prácticas de liderazgo se respaldan en principios que las guían, las habilidades desplegadas y los saberes o conocimientos que le dan un marco y las justifican.

Los Principios, Habilidades y Conocimientos fundamentales del MBD&LE (2015) son:

*Ético:* orienta a sus decisiones y acciones como líder escolar en el marco de valores universales donde la educación es un derecho que puede hacer una diferencia positiva en la vida de los estudiantes. La ética se aplica en todos los ámbitos de la gestión y en temas tan variados como la definición de procesos, la toma de decisiones, aspectos relacionados con la convivencia, inclusión, evaluación, relaciones laborales, trabajo colaborativo, entre otros relevantes.

*Confianza:* transmite y genera confianza a través de su comportamiento, facilitando y promoviendo relaciones positivas y de colaboración eficaz entre los miembros de su comunidad. Suscita confianza, por su capacidad de ser creíble profesionalmente, imparcial y respetuoso. Demuestra integridad, coherencia y probidad para alcanzar los objetivos del establecimiento educativo.

*Justicia Social:* guía su acción con transparencia, imparcialidad y justicia, asegurando el respeto al derecho de la educación por sobre cualquier diferencia (edad, discapacidad, género, raza, etnia, religión, creencias y orientación sexual). Valora, promueve y hace respetar la diversidad social y cultural de su comunidad.

*Integridad:* demuestra permanentemente apertura, honestidad, coraje y sabiduría al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar permanentemente su práctica como líder en el ámbito educativo.

Respecto a las habilidades declaradas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar se encuentran:

*Visión Estratégica:* demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Se ocupa de conocer y analizar el contexto político, social, cultural y sabe que esto impactará en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para su liderazgo y prácticas de gestión interna. Esta misma capacidad de comprensión sistémica la aplica a la escuela en su conjunto y, por lo tanto, en la comprensión de lo que sucede a partir de las relaciones e interacciones de todos los miembros de la comunidad escolar.

*Trabajar en Equipo:* capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específico.

*Comunicar de manera Efectiva:* capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben. Ello implica ser capaz de elaborar ideas y transmitirlos con claridad, escuchar con atención y respeto las opiniones de los demás, en particular cuando son distintas a las planteadas y, finalmente, asegurarse de que los mensajes transmitidos han sido bien comprendidos y apropiados por todos los actores involucrados.

*Capacidad de Negociación:* con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados, el directivo no evade situaciones complejas o posibles conflictos y los asume con estrategia, método y decisión. Busca comprender su origen y persiste en probar alternativas de solución en conjunto con todos los interesados. Cuando corresponde, cumple el rol de mediador, promoviendo oportunamente conversaciones para anticipar y resolver conflictos. Esto implicará de parte del directivo poseer capacidad de argumentación y convencimiento.

*Aprendizaje Permanente:* desarrollan la habilidad y capacidad de ser reflexivo y analizar su propia experiencia de liderazgo y aprender de ella, para esto se considera un aprendizaje permanente de su propia gestión, en particular cuando apoya, coordina y dirige la



colaboración entre profesores, e involucra a los mismos para que evalúen y den retroalimentación sobre qué tan bien (o no) se está avanzando.

*Flexibilidad:* es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato. Considera la contingencia y contexto en que se encuentra, la etapa de desarrollo de la escuela y el tipo de estrategia de cambio y mejoramiento educativo que aplica.

*Empatía:* es la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado, favoreciendo la apertura de las personas que se sienten aceptadas y respetadas. La falta de empatía genera habitualmente incomprensiones y conflictos. El líder debe lograr ser empático con su equipo y comunidad.

*Sentido de Auto Eficacia:* es la creencia del individuo en relación con sus capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para producir los resultados esperados. La creencia de autoeficacia ejerce un rol fundamental sobre su percepción como líder y director de un centro educativo.

*Resiliencia:* es capaz de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas o malos resultados, manteniendo altas expectativas de logro en sus estudiantes, profesores y equipo directivo. (pp. 33-32.31)

Los Conocimientos Profesionales elementales para el MBD&LE (2015) son:

*Liderazgo Escolar:* el conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.

*Inclusión y Equidad:* el conocimiento de los conceptos teóricos de inclusión, equidad y de las estrategias para promoverlas así como la comprensión de las políticas públicas en educación sobre esta materia, son una condición fundamental para asegurar la aceptación y el aprendizaje integral de todos los estudiantes.

*Mejoramiento y cambio escolar:* los directivos en este ámbito deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME).

*Currículum:* el currículum constituye el marco de planificación y preparación de la enseñanza, condiciona la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación y reflexión de la práctica docente. Los equipos directivos conocen y comprenden el marco de referencia nacional dado por las bases curriculares, los enfoques y énfasis de los planes y programas de estudio y los estándares de aprendizaje.

*Evaluación:* los equipos directivos conocen de procesos evaluativos en distintos niveles como el institucional (autoevaluaciones, evaluaciones internas y externas) o el de aula, así como de tipos de evaluaciones, sus instrumentos, metodologías de análisis y sistematización de información a nivel individual y grupal. Un aspecto relevante en el ámbito pedagógico de las evaluaciones es distinguir su uso (evaluaciones para el aprendizaje; evaluación del aprendizaje o evaluación como aprendizaje). Finalmente, los equipos directivos cuentan con los conocimientos necesarios para analizar e interpretar los resultados de las evaluaciones externas nacionales e internacionales, así como su normativa y alcance.

*Prácticas de Enseñanza-Aprendizaje:* los equipos directivos tienen conocimiento sobre metodologías y práctica de la enseñanza efectiva, saben asociar los procesos de aprendizajes de los estudiantes a los tipos de prácticas pedagógicas de los profesores, según contexto y necesidades específicas de los mismos y manejan las aplicaciones educativas de las teorías del aprendizaje.

*Desarrollo Profesional:* los equipos directivos tienen conocimiento sobre observación y retroalimentación a profesores en relación a sus prácticas en aula. Conocen de

metodologías para diseñar e implementar planes de desarrollo profesional docente y en función de ello, planifican acciones de apoyo, procesos de acompañamiento y formación continua; para esto, tienen conocimiento sobre metodologías de formación de adultos y acompañamientos de profesionales de la educación en servicio.

*Políticas Nacionales de Educación, Normativa Nacional y Local:* los equipos directivos, conocen y comprenden las políticas educativas, su alcance y los efectos de la normativa en el ámbito educacional. Estos incluyen la Ley General de Educación, el Estatuto Docente, la Ley de Subvenciones Educativas, la Ley SEP, la ley de Calidad y Equidad, entre otras. Tienen conocimiento detallado de la institucionalidad educativa, sus roles y funciones en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

*Gestión de Proyectos:* tienen conocimiento de conceptos y técnicas de planificación, uso y mantención de recursos materiales, seguimiento presupuestario, así como de gestión de proyectos. Para esto, los directivos conocen metodologías y técnicas para diseñar, implementar y dar seguimiento a programas y proyectos, identificando los hitos fundamentales de sus etapas y tipos de resultados esperados. (pp. 34-35)

### **2.3.2 Aseguramiento de la Calidad**

Desde la publicación de la Ley 20.370 de 2009, el Estado de Chile ha formalizado su compromiso por mejorar y potenciar el sistema educativo.

Por esta razón, el artículo 3 de la Ley 20.370 determinó lo siguiente:

El sistema educativo chileno, se construye sobre la base de los derechos garantizados en la Constitución, así como en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes y, en especial, del derecho a la educación y la libertad de enseñanza.

Entre los principios indicados en la Ley 20.370, el artículo 3 letra b) señaló respecto a la Calidad de la Educación: “La educación debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley”.

De hecho, el artículo 4 de la misma ley mencionó claramente:

Que corresponde al Estado propender a asegurar *la calidad de la educación*, estableciendo las condiciones necesarias para ello y verificando permanentemente su cumplimiento; realizar supervisión, facilitar apoyo pedagógico a los establecimientos y promover el desarrollo profesional docente.

Como respuesta al proceso de verificación y en función de la Ley 20.370 se crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación según la Ley 20.529 de 2011, donde la Agencia de la Calidad de la Educación, así como la Superintendencia de la Educación, son las entidades responsables de potenciar la gestión de los establecimientos educacionales.

La Agencia de la Calidad de la Educación, está orientada al proceso de evaluación de logros de aprendizaje de los estudiantes según las bases curriculares establecidas en el D.S. 439/2012. Dentro de las funciones de la Agencia, está la de evaluar otros indicadores tales como el clima de convivencia escolar, hábitos de vida saludable, autoestima académica y motivación escolar, participación y formación ciudadana, asistencia escolar, retención escolar, equidad de género en aprendizajes, y titulación técnico-profesional (Centro de Estudios MINEDUC, 2016).

A su vez, la Agencia debe coordinar la aplicación de instrumentos de evaluación internacional como las pruebas PISA, TIMSS y TERCE, resultados que son analizados y comparados con otros países de la región.

Otra función de la Agencia de la Calidad es ejecutar procesos de orientación a las escuelas y sus sostenedores para promover un sistema de trabajo con direccionamiento a una mejor gestión en aspectos administrativos y pedagógicos.

Finalmente, la Agencia de la Calidad es responsable de informar sobre los resultados de las evaluaciones que realiza en el establecimiento. Los informes son entregados a los sostenedores para que estos puedan tomar acciones remediales en su proceso de enseñanza y aprendizaje.

A modo de conclusión, la Agencia debe categorizar el desempeño de los colegios en función de los Índices de Calidad, los cuales son ajustados según las características de los alumnos de cada

establecimiento. De esta manera, clasificar su desempeño según lo indicado en el artículo 17 de la Ley 20.529:

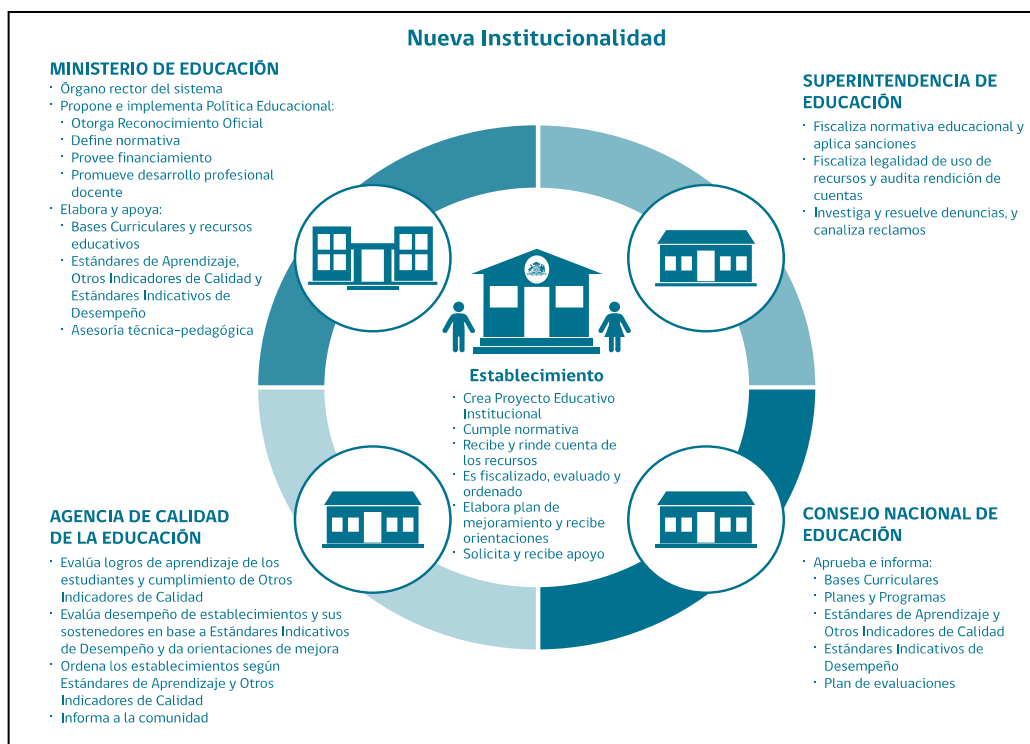
- Desempeño Alto
- Desempeño Medio
- Desempeño Medio-Bajo
- Desempeño Insuficiente

Por otra parte, se encuentra la Superintendencia de la Educación. Este órgano del Estado:

Tiene como objetivo fiscalizar, de conformidad a la ley, que los sostenedores de establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado, se ajustan a las leyes, reglamentos e instrucciones que dicte la Superintendencia, y fiscalizar la legalidad del uso de los recursos de los establecimientos que reciban aporte estatal. (Ley 20.529, 2011, Art. 48)

En la misma línea, su gestión debe ayudar a promocionar, informar y educar, en el ámbito de su competencia, a todos los miembros de las comunidades educativas y ciudadanía en general, respecto a las normativas educacionales y el resguardo de derechos.

Con el fin de controlar el proceso de *Aseguramiento de la Calidad de la Educación*, existe una serie de instituciones establecidas de acuerdo al marco legal vigente.



**Figura 6.** Esquema con los roles de las instituciones que componen el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y su relación con los establecimientos.

Fuente: (Agencia de Calidad de la Educación, 2014a, p. 9)

Aunque el Ministerio de Educación no ha definido el concepto de “Aseguramiento de la Calidad de la Educación”.<sup>12</sup> El artículo 1 de la Ley 20.529 de 2011 indicó que “El Sistema tendrá por objeto, asimismo, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”. Desde este punto de vista, se puede concluir que el concepto de aseguramiento está ligado al concepto de equidad o igualdad de condiciones de acceso para todos los ciudadanos.

Recordemos que la equidad e igualdad de condiciones está relacionada con el nivel de desigualdad socio-económica; al respecto, la UNESCO (2016) confirmó el nivel de desigualdad según la metodología de GINI. En este informe posicionó a Chile en el tercer lugar de los países

<sup>12</sup> Para la Norma Internacional ISO 9000:2015, el término aseguramiento de calidad, se define como parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad según el requisito 3.3.6.

Latinoamericanos con mayor desigualdad, con un valor de 0.5 en el año 2013. En el primer lugar se encuentra Honduras con un valor de 0.54 y Brasil con un valor de 0.53.

En este informe el equipo de investigadores concluyó que “desde una perspectiva macro, cuando la pobreza es generalizada en amplios segmentos poblacionales impone limitaciones para alcanzar los objetivos educativos de los países” (UNESCO, 2016, p. 42).

Para el Ministerio de Educación es muy importante generar una mejor instancia de Calidad y Equidad en el sistema; en cuanto a esto, el informe de la Agencia de la Calidad (2015) se refirió al concepto de calidad así:

Una educación de calidad va más allá de que todos nuestros estudiantes sean capaces de comprender lo que leen, que sepan de ciencias, matemáticas, la historia de nuestro país y el mundo, además de un segundo idioma como el inglés. El que los estudiantes obtengan un adecuado desarrollo personal y social, una experiencia escolar atractiva y estimulante y que el proceso educativo se genere en espacios de encuentro social donde se valore y respete la diversidad de cada individuo, forma también parte de la concepción que tenemos sobre calidad educacional. El objetivo de nuestra educación debe ser que todos nuestros estudiantes obtengan los aprendizajes necesarios para construir sus proyectos de vida, cumplir sus sueños y ser un aporte a la sociedad desde los distintos ámbitos que ellos elijan. (Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Escolar 2016-2020). (p. 5)

Con estos puntos de vista, es concluyente que el “*Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación*” es una estrategia que llevará un gran tiempo de madurez para alcanzar los resultados esperados. Calidad y Equidad son conceptos que deben interrelacionarse con una política de superación de la pobreza en los países de Latinoamérica.

Para el ordenamiento de los Establecimientos Educativos, el artículo 11 de la Ley 20.529 mencionó las funciones de la Agencia de la Calidad; al respecto, la letra c) señaló:

Diseñar, implementar y aplicar un sistema de evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del Estado, y sus sostenedores referidos a los estándares indicativos, cuya finalidad será orientar el mejoramiento continuo de los establecimientos, a través de recomendaciones.

El proceso de ordenamiento de los establecimientos se realiza considerando el artículo 17 de la Ley 20.529 de 2011. Esta actividad es ejecutada por la Agencia de la Calidad. Por su parte, la Agencia de Calidad de la Educación (2014a) aseveró que el proceso deberá garantizar una evaluación justa entre los distintos establecimientos y al mismo tiempo resguardará el derecho de cada alumno de recibir una educación de calidad.

El proceso de evaluación para el ordenamiento de establecimientos según la Agencia de Calidad de la Educación (2014a) tiene las siguientes etapas:

- *Etapas 1:* en este proceso, a cada establecimiento se le construye un *Índice de Calidad* que considera en un 67% los resultados según Niveles de Aprendizaje y en un 33% relacionado con “Otros Indicadores de la Calidad Educativa”; tendencia del Simce y Puntaje Simce.

En lo referente a los otros indicadores de calidad, se encuentran los siguientes criterios: clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable, autoestima académica y motivación escolar, equidad de género, asistencia escolar, retención escolar, titulación técnico-profesional, tendencia en el tiempo Simce y puntaje Simce.

Para la ponderación del 67% de los resultados de aprendizaje se consideran los resultados del proceso de evaluación SIMCE.<sup>13</sup> Por otra parte, los “Otros Indicadores de Calidad”, correspondiente al 33%, son evaluados mediante entrevistas realizadas al colegio y la revisión de los indicadores de eficiencia interna correspondiente a cada establecimiento educacional.

- *Etapas 2:* en esta etapa se evalúan las características de los alumnos del establecimiento, entre estos criterios se incorporan el nivel de vulnerabilidad, escolaridad de la madre ruralidad o aislamiento, entrada de alumnos con bajo rendimiento académico, entrada de

---

<sup>13</sup> El SIMCE, es el Sistema Nacional de Evaluación del Estado de Chile. Su objetivo es evaluar el nivel de resultados de aprendizaje según lo indicado en el Ministerio de Educación. Con los resultados de esta se pretende evaluar y contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, informando sobre el desempeño de los estudiantes en diferentes áreas de aprendizaje del Currículum Nacional, y relacionando estos desempeños con el contexto escolar y social en que aprenden.



alumnos con alto rendimiento académico, alumnos de ascendencia indígena, alumnos con necesidades especiales y tasa de delitos de violencia intrafamiliar.

- *Etapa 3:* de acuerdo a los resultados de la evaluación, la Agencia de la Calidad procede a aplicar el criterio de categoría de desempeño de establecimientos, clasificándolos en Desempeño Alto, Desempeño Medio, Desempeño Medio Bajo y Desempeño Insuficiente. Estos resultados se ajustan de acuerdo al contexto educativo que enfrenta cada establecimiento y se entrega un mayor puntaje a aquellos establecimientos con características menos favorables.

Profundizando en los “*Otros Indicadores de Calidad Educativa*”, La Agencia de Calidad de la Educación (2014b) mencionó lo siguiente:

Estos indicadores, miden el desempeño de los establecimientos respecto de los objetivos generales de la educación, es decir, los relacionados con el desarrollo social y personal de los estudiantes, más allá de sus conocimientos y habilidades académicas, y con la manera en que el establecimiento promueve conductas adecuadas para el logro de una educación de calidad.

El proceso de evaluación de los denominados “*Otros indicadores de calidad*” son recopilados o analizados a través de los cuestionarios Simce, que son respondidos por estudiantes, docentes y padres y apoderados durante la aplicación de las pruebas Simce, y por medio de otras fuentes de información. Los resultados de estos indicadores, pueden ser interrelacionados con los Planes de Mejoramiento PME. (p. 16)

Indicador	Qué mide	Cómo se mide
<b>Autoestima académica y motivación escolar</b>	Evalúa la percepción y valoración que tienen los estudiantes sobre sus capacidades académicas y su interés y actitud frente al aprendizaje.	Cuestionarios Simce
<b>Clima de convivencia escolar</b>	Evalúa las percepciones y actitudes de los estudiantes, docentes y apoderados en relación al respeto, la seguridad y la existencia de un ambiente organizado en el establecimiento.	Cuestionarios Simce
<b>Participación y formación ciudadana</b>	Evalúa el grado en que se promueve el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para la vida en democracia, entre ellas, el sentido de pertenencia de los estudiantes con el establecimiento, la participación y la expresión de opiniones fundamentadas.	Cuestionarios Simce
<b>Hábitos de vida saludable</b>	Evalúa el grado en que el establecimiento promueve que sus estudiantes desarrollen hábitos de alimentación sana, de vida activa y de autocuidado.	Cuestionarios Simce
<b>Asistencia escolar</b>	Evalúa la capacidad del establecimiento de promover que sus estudiantes asistan a clases.	Registros Ministerio de Educación
<b>Retención escolar</b>	Evalúa la capacidad del establecimiento para lograr que sus estudiantes completen la educación escolar.	Registros Ministerio de Educación
<b>Titulación técnico-profesional</b> (aplica únicamente para establecimientos en modalidad técnico-profesional)	Evalúa la capacidad de los establecimientos para lograr que sus estudiantes, una vez egresados, se titulen como técnicos de nivel medio.	Registros Ministerio de Educación
<b>Equidad de género</b> (aplica únicamente para establecimientos mixtos)	Evalúa el logro equitativo de los resultados Simce en Matemática y Comprensión de Lectura entre los alumnos y las alumnas.	Resultados en Pruebas Simce de Matemática y Comprensión de Lectura

*Figura 7. Resumen de “Otros Indicadores de Calidad Educativa”*

Fuente: (Agencia de Calidad de la Educación, 2014b, p. 17)

Es preciso decir que la medición de estos indicadores se basa en una escala que tiene un rango de 0 a 100 puntos, donde un valor más cercano al 0 indica un menor nivel de logro y un valor más cercano al 100 indica un mayor logro en el indicador. Paralelamente, otros indicadores de eficiencia interna son obtenidos del sistema de información general de estudiantes SIGE.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> El Sistema de Información General de Estudiantes, SIGE, es una plataforma virtual que es utilizada por el Ministerio de Educación para concentrar toda la información de los Sostenedores, Establecimientos Educativos, Docentes, Asistentes y alumnos. Esta plataforma tiene información de Pre matrícula, Matrícula inicial, asistencia alumnos, declaración de asistencia, actas de rendimiento a contar de año 2009, Pro retención, idoneidad docente y asistentes de la educación del Establecimiento y del Sostenedor, Textos escolares.

Para asegurar una comparación justa entre los distintos establecimientos y al mismo tiempo, resguardar el derecho de cada alumno de recibir una educación de calidad, la metodología de ordenación de establecimientos, considera lo siguiente:

- Grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje según el SIMCE
- Tendencia de los indicadores SIMCE durante los últimos 3 años
- Grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad educativa. (Agencia de Calidad de la Educación, 2014b, p. 18)

El manual de establecimientos señaló que el proceso de evaluación tendrá ajustes que son propios para asegurar que aquellos colegios que en base a su contexto socio económico entregan todas las oportunidades para lograr un proceso de aprendizaje, establecimientos educacionales con altos índices de vulnerabilidad que demuestren prácticas de mejoramiento implementadas de manera efectiva, estarán ordenados con un mejor nivel de desempeño.

Este proceso, se realiza anualmente tanto para establecimientos básicos y medios. En el caso de establecimientos que imparten educación parvularia o educación especial, quedan excluidos de este proceso. (Agencia de Calidad de la Educación, 2014a, p. 19)

El proceso de ponderación de Indicadores de Calidad para categorizar el ordenamiento de los establecimientos educacionales queda definido en la siguiente figura:

Dimensión	Indicador	Ponderación
Resultados de aprendizaje	Estándares de Aprendizaje	67%
	Puntaje Simce	3,3%
Progreso del aprendizaje	Tendencia Simce	3,3%
Otros Indicadores de Calidad Educativa	Autoestima académica y motivación escolar	3,3%
	Clima de convivencia escolar	3,3%
	Participación y formación ciudadana	3,3%
	Hábitos de vida saludable	3,3%
	Asistencia escolar	3,3%
	Equidad de género <sup>a</sup>	3,3%
	Retención escolar	3,3%
	Titulación técnico-profesional <sup>b</sup>	3,3%

*Figura 8. Resumen de Ponderaciones*

Fuente: (Agencia de Calidad de la Educación, 2014a, p. 20)

El proceso de ajustes de la evaluación considera las variables que inciden o afectan el proceso educativo, reconociendo la heterogeneidad de las condiciones y las características particulares de cada uno de los establecimientos educacionales del país. Por ello, una vez que se cuenta con el valor ponderado para cada establecimiento, se ajusta dicho valor de acuerdo a las variables de características de los alumnos, las que se describen en la siguiente tabla. (Agencia de Calidad de la Educación, 2014a, p. 21)

Variable	Qué mide	Cómo se mide
<b>Escolaridad de la madre</b>	El número de años de escolaridad de la madre de acuerdo al máximo nivel educacional alcanzado.	Registros del Ministerio de Educación y Cuestionarios Simce
<b>Vulnerabilidad de la familia</b>	Vulnerabilidad relativa de la familia.	Ficha de Protección Social
<b>Tasa de delitos de violencia intrafamiliar</b>	La probabilidad que un estudiante esté expuesto a situaciones de violencia intrafamiliar, vulneración de derechos o delitos sexuales, cuantificando la tasa de este tipo de delitos en la comuna de residencia de los estudiantes.	Subsecretaría de Prevención del Delito, Ministerio del Interior
<b>Ruralidad o aislamiento</b>	La situación de ruralidad o aislamiento en la que se encuentra un establecimiento educacional.	Registros del Ministerio de Educación
<b>Ascendencia indígena</b>	El porcentaje de estudiantes con ascendencia indígena en el establecimiento.	Cuestionarios Simce
<b>Alumnos con Necesidades Educativas Especiales Permanentes</b>	El número de alumnos con Necesidades Educativas Especiales Permanentes.	Certificación de alumnos con Necesidades Educativas Especiales Permanentes.

*Figura 9. Variables de características de los alumnos*

Fuente: (Agencia de Calidad de la Educación, 2014a, p. 21)

Posterior a la evaluación de Indicadores de Calidad y las variables asociadas a las características de los alumnos, la Agencia de la Calidad procede a la categorización de establecimientos educacionales según lo indicado en el Art. 7 de la Ley 20.529.

La definición de las categorizaciones según el Portal de Atención Ciudadana del MINEDUC de Chile (2010) es la siguiente:

- *Establecimientos Autónomos con Desempeño Alto:* Han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos, de acuerdo con las mediciones que efectúa el Ministerio de Educación.
- *Establecimientos Emergentes con Desempeño Medio o Medio Bajo:* No han mostrado sistemáticamente buenos resultados educativos, de acuerdo con las mediciones que

realizados por el Ministerio de Educación. Además, se clasifican en esta categoría a los establecimientos nuevos, los que cuenten con menos de 2 mediciones del SIMCE (de las 3 últimas que se hayan aplicado a nivel nacional), y aquellos cuya matrícula sea insuficiente para efectos de realizar inferencias estadísticas confiables acerca de sus resultados educativos, es decir menos de 20 alumnos que rinden SIMCE.

- *Establecimientos en Recuperación con Desempeño Insuficiente:* Han mostrado resultados educativos reiteradamente deficientes, de acuerdo con las mediciones que efectúa el Ministerio de Educación. También son clasificadas en esta categoría los Emergentes que no presenten el PME dentro del plazo establecidos en el convenio.  
*Nota:* Al ingresar al régimen de la SEP, los establecimientos educacionales son clasificados en la categoría de Autónomos o Emergentes, ya que la categoría En Recuperación sólo puede ser aplicada posteriormente.

Por su lado, el artículo 18 de la Ley 20.529 de 2011 determinó lo siguiente:

La ordenación se realizará anualmente y considerará el grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje y el grado de cumplimiento de los otros indicadores de calidad educativa de los establecimientos educacionales en tres mediciones consecutivas válidas, en caso de que éstas sean anuales, y dos mediciones consecutivas válidas, en caso de que se realicen cada dos años o más.

“El proceso de ordenación, busca la autosuperación de los establecimientos.

Así, una vez definida cada categoría de desempeño, los requisitos para permanecer en ella quedan fijos por un plazo de entre 4 y 8 años” (Agencia de Calidad de la Educación, 2014a, p. 22). Bajo esta perspectiva los establecimientos tendrán el tiempo suficiente para alcanzar categorías superiores.

La ordenación de establecimientos ha sido definida según lo indica la siguiente figura:

Categorías Ordenación	Clasificación Ley SEP
Desempeño Alto	Autónomo
Desempeño Medio	Emergente
Desempeño Medio-Bajo	
Desempeño Insuficiente	En Recuperación

*Figura 10. Categorías*

Fuente: (Agencia de Calidad de la Educación, 2014a, p. 25)

De acuerdo al nivel de evaluación de desempeño obtenido, la Agencia de la Calidad procede a aplicar la tabla mostrada en la siguiente figura para realizar el proceso de seguimiento y recuperación de aquellos establecimientos categorizados como en “recuperación”.

Desempeño	Frecuencia de Visita de Evaluación y Orientación
<b>Insuficiente</b>	Al menos cada dos años
<b>Medio – Bajo</b>	Al menos cada cuatro años
<b>Medio</b>	Determinada por la Agencia
<b>Alto</b>	Corresponde a Visitas de Aprendizaje para identificar y difundir buenas prácticas al resto del sistema o previa solicitud del sostenedor.

*Figura 11. Visitas de la Agencia de Calidad para Colegios en Recuperación*

Fuente: (Agencia de Calidad de la Educación, 2014a, p. 23)

Posterior al proceso de categorización de desempeño, la Agencia de Calidad de la Educación (2014a) ejecuta el proceso de seguimiento y control para focalizar sus visitas técnicas en aquellos establecimientos municipales y particulares subvencionados que presenten menores desempeños,

(Desempeño Insuficiente y Medio- Bajo). El objetivo de estas visitas es generar una estrategia que es más intensiva en aquellos establecimientos con menor rendimiento.

“Los Estándares Indicativos de Desempeño, son referentes que tienen como propósito orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua. Al respecto estas orientaciones son directrices no obligatorias para establecimientos que quieren fortalecer su gestión” (Agencia de Calidad de la Educación, 2014a, p. 27).

Al implementar los estándares indicativos los establecimientos podrán:

- Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.
- Apoyar la gestión de los establecimientos.
- Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación.
- Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento.

Dimensión	Liderazgo	Gestión Pedagógica	Formación y Convivencia	Gestión de Recursos
Subdimensión	Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión del personal
	Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
	Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

*Figura 12. Estándares Indicativos de Desempeño*

Fuente: (Agencia de Calidad de la Educación, 2014a, p. 27)

El Ministerio de Educación presenta las orientaciones del mejoramiento continuo que pueden ser implementadas por la Dirección y Equipo Directivo en post de su gestión interna, así como de mejorar los resultados de la evaluación externa realizada por la Agencia de la Calidad.



El proceso de implementación de los Estándares Indicativos de Desempeño es una estrategia adicional que tiene la Dirección de un Colegio junto con su Equipo Directivo. La Agencia señala que son orientaciones, razón por la cual no tienen la obligatoriedad de cumplimiento, sino una estrategia adicional de mejoramiento continuo. La implementación y evaluación de estas prácticas son realizadas por la Agencia de la Calidad, que luego son tomadas en consideración en el proceso de categorización y ordenamiento de establecimientos.

INDICADOR	ALGUNAS PRÁCTICAS EFECTIVAS
<b>Autoestima académica y motivación escolar</b>	Generan ambientes acogedores, donde todos los estudiantes se sienten protegidos, aceptados y valorados.
	Desarrollan una imagen positiva de cada curso.
	Comunican confianza en las capacidades de los estudiantes.
	Muestran a los estudiantes que ellos pueden emprender acciones para superar sus problemas.
	Ayudan a que los estudiantes se movilicen para mejorar los aspectos en los que presentan dificultades.
	Entregan oportunidades para que cada estudiante se sienta capaz en algún área o actividad.
	Incluyen actividades que generan interés en las diversas asignaturas.
<b>Clima de convivencia escolar</b>	Detectan tempranamente a los estudiantes que presentan dificultades académicas o socioafectivas, e implementan acciones de apoyo.
	Promueven el desarrollo positivo de los estudiantes mediante acciones transversales y específicas.
	Fomentan un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.
	Valoran la diversidad y evitan cualquier tipo de discriminación.
	Cuentan con normas de convivencia claras y conocidas por toda la comunidad educativa.
	Aplican las normas de convivencia de forma justa y consistente, y corrigen a los estudiantes de manera formativa.
	Enseñan formas pacíficas y constructivas de resolver los conflictos.
	Cuentan con rutinas y procedimientos que facilitan el desarrollo de las actividades pedagógicas.
	Protegen la integridad física y psicológica de los estudiantes.
	Previenen y enfrentan el acoso escolar o <i>bullying</i> de manera sistemática.
	Cuentan con adultos de confianza para recurrir ante problemas.

INDICADOR	ALGUNAS PRÁCTICAS EFECTIVAS
<b>Retención escolar</b>	Se preocupan de que los estudiantes perciban la relevancia de aprender y de terminar los estudios escolares.
	Identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar.
	Ofrecen alternativas para que cada estudiante experimente la vida escolar de manera positiva.
	Promueven la asistencia entre los estudiantes en riesgo de desertar.
	Entregan apoyo académico a los estudiantes en riesgo de desertar.
	Cuidan que los estudiantes en riesgo de desertar se sientan seguros en el establecimiento.
	Asignan tutores personalizados a los estudiantes en riesgo de desertar.
	Ofrecen apoyo psicosocial a los estudiantes en riesgo de desertar.
	Trabajan con los apoderados de los estudiantes en riesgo de desertar.
<b>Equidad de género</b>	Orientan a los estudiantes en la transición de enseñanza básica a media.
	Tienen las mismas expectativas para hombres y mujeres en cuanto a desempeño, estudios futuros y alternativas laborales.
	Prestan la misma atención a hombres y a mujeres durante el desarrollo de las clases.
	Evitan y corrigen conductas, actitudes y verbalizaciones discriminatorias y peyorativas.
	Presentan ejemplos de mujeres y hombres que se desempeñan o destacan en distintos ámbitos.
	Evitan utilizar recursos y materiales didácticos que fomentan estereotipos de género.
	Trabajan con las familias sus expectativas sobre los estudios futuros y alternativas laborales a los que pueden aspirar los estudiantes.
<b>Titulación técnico-profesional</b>	Validan los intereses de cada estudiante aun cuando no sean comúnmente asociados con su género.
	Forman conciencia entre los estudiantes de la importancia de realizar la práctica profesional.
	Gestionan lugares de práctica para los estudiantes.
	Preparan a los estudiantes para desempeñarse bien en la práctica laboral.
	Guían y acompañan a los estudiantes en el proceso de práctica.
	Revisan constantemente que las especialidades impartidas sean relevantes para el mercado laboral al que accederán los estudiantes.

<b>Participación y formación ciudadana</b>	Transmiten una identidad positiva del establecimiento.
	Organizan y fomentan actividades de encuentro entre los miembros de la comunidad educativa.
	Promueven una cultura colaborativa entre los miembros de la comunidad educativa.
	Involucran a los miembros de la comunidad educativa en el cuidado del establecimiento y de su entorno.
	Dan oportunidades para que los integrantes de la comunidad educativa desarrollen iniciativas.
	Cuentan con canales efectivos de comunicación.
	Consultan a la comunidad educativa.
	Fomentan el funcionamiento de las organizaciones representativas de la comunidad educativa.
	Promueven que los estudiantes desarrollen habilidades y actitudes para el ejercicio de la vida cívica.
<b>Hábitos de vida saludable</b>	Crean conciencia sobre la importancia de una alimentación equilibrada, de una vida activa y de mantener buenos hábitos del sueño.
	Profundizan los contenidos curriculares relacionados con la mantención de una vida saludable.
	Ofrecen alimentos saludables en sus quioscos y casinos.
	Incentivan el consumo de agua.
	Otorgan incentivos no comestibles.
	Ofrecen facilidades para la realización de actividad física.
	Destinan tiempo significativo de la clase de educación física al acondicionamiento físico de todos los estudiantes.
	Educen tempranamente a los estudiantes sobre los riesgos del consumo de tabaco, alcohol y drogas.
	Desarrollan en los estudiantes habilidades que servirán como factores protectores.
	Ofrecen programas de prevención específicos de consumo de tabaco, alcohol y drogas para los estudiantes, y apoyan a aquellos que presentan consumo problemático.
<b>Asistencia escolar</b>	Entregan educación sexual.
	Involucran a los padres y apoderados.
	Forman conciencia entre los estudiantes de la importancia de asistir a clases.
	Involucran a los padres y apoderados.
	Establecen un sistema de incentivos para premiar la buena asistencia y la constancia.
	Supervisan la asistencia y llevan a cabo un estudio cuidadoso e individualizado de la inasistencia.
	Diseñan intervenciones acordes con las causales de inasistencia.
	Fortalecen las redes con la comunidad.
	Abordan de manera sistemática el problema de "hacer la cimarra".

*Figura 13. Prácticas efectivas de Establecimientos de alto rendimiento*

Fuente: (Agencia de Calidad de la Educación, 2014a, p. 38 - 40)

## **Descripción de los Estándares Indicativos de Desempeño**

### *Dimensión de Liderazgo- Subdimensión Liderazgo del sostenedor*

Estándar 1.1 El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.

Estándar 1.2 El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del Plan de Mejoramiento Educativo y del presupuesto anual.

Estándar 1.3 El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.

Estándar 1.4 El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que debe cumplir y evalúa su desempeño.

Estándar 1.5 El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.

Estándar 1.6 El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.

### *Subdimensión Liderazgo del director*

Estándar 2.1 El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.

Estándar 2.2 El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.

Estándar 2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.

Estándar 2.4 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.

Estándar 2.5 El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora

continua.

Estándar 2.6 El director instaura un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.

Estándar 2.7 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante.

#### *Planificación y gestión de resultados*

Estándar 3.1 El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.

Estándar 3.2 El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.

Estándar 3.3 El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.

Estándar 3.4 El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.

Estándar 3.5 El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.

Estándar 3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.

#### *Dimensión de Gestión Pedagógica- Subdimensión Gestión Curricular*

Estándar 4.1 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.

Estándar 4.2 El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículo.

Estándar 4.3 Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Estándar 4.4 El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

Estándar 4.5 El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.

Estándar 4.6 El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.

Estándar 4.7 El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

#### *Subdimensión Enseñanza y Aprendizaje en el aula*

Estándar 5.1 Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.

Estándar 5.2 Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.

Estándar 5.3 Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.

Estándar 5.4 Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.

Estándar 5.5 Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estándar 5.6 Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.

*Subdimensión Apoyo al desarrollo de los estudiantes*

Estándar 6.1 El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.

Estándar 6.2 El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.

Estándar 6.3 El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.

Estándar 6.4 El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.

Estándar 6.5 El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.

Estándar 6.6 Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE), implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el currículum nacional.

Estándar 6.7 Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.

*Dimensión de Formación y Convivencia. Subdimensión Formación*

Estándar 7.1 El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos de Aprendizaje Transversales y las

actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

Estándar 7.2 El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y evalúa su impacto.

Estándar 7.3 El equipo directivo y los docentes basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.

Estándar 7.4 El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.

Estándar 7.5 El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.

Estándar 7.6 El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.

Estándar 7.7 El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.

#### *Subdimensión Convivencia*

Estándar 8.1 El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Estándar 8.2 El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación.

Estándar 8.3 El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.

Estándar 8.4 El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.

Estándar 8.5 El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y



psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.

Estándar 8.6 El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen las conductas antisociales de los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.

Estándar 8.7 El establecimiento previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.

#### *Subdimensión Participación y vida democrática*

Estándar 9.1 El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.

Estándar 9.2 El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos a la comunidad.

Estándar 9.3 El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.

Estándar 9.4 El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.

Estándar 9.5 El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso.

Estándar 9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.

#### *Dimensión de Gestión de Recursos. Subdimensión Gestión del personal*

Estándar 10.1 El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta

cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial.

Estándar 10.2 El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.

Estándar 10.3 El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente.

Estándar 10.4 El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.

Estándar 10.5 El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.

Estándar 10.6 El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.

Estándar 10.7 El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.

Estándar 10.8 El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.

Estándar 10.9 El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.

#### *Subdimensión Gestión de recursos financieros*

Estándar 11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.

Estándar 11.2 El establecimiento elabora un presupuesto de acuerdo a las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.

Estándar 11.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.

Estándar 11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.

Estándar 11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponible y los selecciona de acuerdo a las necesidades institucionales.

Estándar 11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.

#### *Subdimensión Gestión de recursos educativos*

Estándar 12.1 El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.

Estándar 12.2 El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.

Estándar 12.3 El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

Estándar 12.4 El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.

Estándar 12.5 El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición. (Ministerio de Educación de Chile, 2014b, pp. 45-141)

### **2.3.3 Administración Educativa**

Para entender lo que significa implementar la Política Educativa en Chile en los Establecimientos Educacionales, es necesario considerar conceptos asociados a la gestión educativa tales como calidad, equidad, eficiencia y eficacia entre otras temáticas conceptuales.

El entendimiento conceptual será el primer paso para la implementación de acciones conducentes a la calidad educativa. De hecho, el concepto de implementación se utiliza para tener una estructura organizacional concreta, metodológica y sistémica de todas las acciones. En efecto, la mejor forma de entender este proceso para cualquier práctica educativa es que primeramente debe establecerse, implementarse, mantenerse y que mejore continuamente.

Entrando en materia conceptual, la Cuenta Pública respecto a la Educación, declaró:

El compromiso del gobierno es que el Estado garantice que, independientemente de su origen, condición, historia o lugar de residencia que toda niña, niño y joven de Chile tenga el derecho de integrarse a un proceso educativo de calidad en el que accederá a experiencias de aprendizaje que le permitan desplegar sus talentos, y lograr las competencias requeridas para su desarrollo como persona en una sociedad cada vez más plural y globalizada. (Ministerio de Educación, 2016b, p. 316)

Lo anterior, es un concepto conocido como Acceso a la Educación.

Bajo esta declaración, las organizaciones educacionales se enfrentan a condiciones complejas para implementar la Reforma Educacional, las legislaciones y reglamentos que se les impone generan un constante rediseño en la estructura organizacional y las responsabilidades que deben ajustarse entre los actores de la comunidad educativa.

Aunque existe un esfuerzo político en potenciar las competencias técnicas y administrativas de los Liderazgos Educacionales, es necesario que todos los Establecimientos entiendan que como Organización Educacional, deben asimilar todas las herramientas del ámbito Administrativo que puedan ayudarles a concretar su Estrategia. El sector educacional se enfrenta a una constante dinámica de cambios, lo que dificulta dar respuestas a conceptos tales como la calidad, la equidad, la eficiencia interna y la mejora continua, la pregunta es: *¿Cuál es la evidencia para demostrar dicho avance?*

Lo anteriormente expuesto tiene su fundamento en lo que se declara en la Cuenta Pública, en el cual se indica:

En la educación escolar, se encuentran en marcha leyes y medidas para una transformación profunda del sistema en su conjunto a través de más recursos, íntegramente destinados a la calidad, el fin de la selección de las y los estudiantes y la revalorización de la profesión docente. (Ministerio de Educación, 2016b, p. 316)

En la misma línea de la Reforma Educacional, la UNESCO 2010, en su Documento “*Metas Educativas 2021 Desafíos y Oportunidades; Informe sobre tendencias sociales y educativas en América Latina 2010*”, entre sus metas se encuentra el objetivo N° 5:

Mejorar la calidad de la educación y el currículo escolar”, que tiene como meta específica el objetivo N° 11 que es “Potenciar la educación en valores para una ciudadanía democrática activa, tanto en el currículo como en la organización y gestión de las escuelas. (UNESCO, 2010, p. 31)

Desarrollar los cambios educativos requiere de voluntad política, sin embargo el proceso más largo y tedioso es el cambio en las Organizaciones Educativas. Hablamos de una realidad Administrativa, que solo estaba acostumbrada a entregar Cuentas Públicas. Ahora el cambio legislativo solicita “Calidad”, concepto que aún no está clarificado en el marco jurídico, pero por esencia es sinónimo de un proceso de gestión “bien hecho” en el ámbito pedagógico, administrativo, académico y jurídico.

Para lograr este cambio en Organizaciones Educativas, se ha hecho necesaria una transformación no sólo en la estructura administrativa de un Colegio, sino que requiere de un cambio en la filosofía de trabajo. Sin las habilidades y competencias técnicas necesarias por parte de la Dirección y Liderazgos Educativos, las propuestas de mejoramiento educativo tendrán resultados muy por debajo de lo requerido. En efecto, el cambio en la mentalidad de trabajo es tan importante como el cambio en la metodología administrativa.

La capacidad de “administración” está ligada a la capacidad de “gestión”; respecto al tema de administración, existen diversas opiniones, al respecto se indica, F.W. Taylor, en su publicación *"Principios de la Dirección Científica"* (1911), formula que la Administración Científica tiene 5 aspectos que se deben considerar en todo proceso administrativo.

- 1) Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo.
- 2) Utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo.
- 3) Seleccionar la mejor persona para realizar cada trabajo concreto.
- 4) Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente.
- 5) Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados deseados.

De forma similar, Fayol (1916) en su publicación "Administración Industrial y General", del año 1916, pone el énfasis en la experiencia adquirida en el ámbito de la administración industrial y propone lo siguiente:

La división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al interés general, la remuneración del personal, la centralización, la línea de autoridad, el orden, la igualdad, la estabilidad del puesto, la iniciativa y, por último, el espíritu corporativo. (p. 76)

En la misma época, M. Weber, investigador connotado que en su publicación del año 1921 denominada "*La Burocracia en Economía y Sociedad*" pone las bases para desarrollar la "*Teoría de la Organización*" mediante la implementación de un modelo de organización que trabaja sobre la estructura administrativas y la gestión de procesos organizacionales en estamentos públicos. Weber formuló que la organización debe trabajar en función de los siguientes pilares.

La estructura de Weber propone establecer.

1. Jerarquía de Autoridad.
2. Actitud objetiva del administrador.
3. Calificación técnica y seguridad en el trabajo.
4. Evitar la corrupción.

Para Selznick (1948) en su publicación "*Bases de la Teoría de la Organización*", señaló como base que las organizaciones tienen que considerar la implementación de metodologías de control necesarios para asegurar un nivel de "estabilidad y capacidad de supervivencia". En términos administrativos, potenciar a la Dirección con nuevas herramientas de control es considerada una metodología para lograr la estabilidad y supervivencia.

Otra forma de ver la Administración lo presenta Merton (1949) con la publicación del año 1949 sobre "Teoría y Estructura Sociales", en este trabajo, Merton mostró los "efectos perversos" de un modelo burocrático pensado más en cómo "deber ser" más que "*cómo ser*". La crítica al modelo "ideal burocrático", tiene su fundamento cuando las personas se encuentran frontalmente con el

peso de la estructura organizacional. Esta publicación es considerada un clásico de la Administración Pública.

En la misma línea histórica McGregor (1960) en su trabajo titulado "el Aspecto Humano de las Empresas" pone sobre la mesa una crítica sobre al proceso administrativo de acuerdo a la Teoría X e Y. Esta postura está relacionada con que los Directores tienen a su cargo gente irresponsable e incapaz de comprometerse con el objetivo de la empresa, por lo tanto, es necesaria una estructura de control directa rígida y punitiva para que a las personas se les exija lo que deben hacer, conocida como la teoría X.

Por otra parte, la teoría "Y" señaló que otro camino que da mejores resultados, es que los objetivos de las personas sean más o menos consistentes con los objetivos de la empresa, considerando que cada trabajador tiene necesidades que satisfacer y que necesita el trabajo.

Para el autor Chadwick (1975) un sistema administrativo es:

Una combinación ordenada de partes que aunque trabajen de manera independiente, se interrelacionan o interactúan y por medio del esfuerzo colectivo y dirigido constituyen un todo racional funcional y organizado que actúa con el fin de alcanzar metas de desempeño previamente definidas. (p. 23)

El autor Chiavenato (1999) aseguró:

Una organización es un sistema socio técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. De esta manera la empresa se presenta como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y puede ser visualizada, a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de toma de decisiones, tanto desde el punto de vista individual como colectivo; toda vez que la toma de decisión será mucho más fácil, si se cuenta con una descripción concreta y objetiva del sistema dentro del cual debe ser tomada. (p. 59)

Según los autores Christensen & Lægreid (2010) las organizaciones del sector público y privado "deben ser similares y que los gerentes del sector público deben tener suficiente discreción libertad de acción en su trabajo para ser capaces de hacer un uso eficiente de los recursos" (p. 3).

Por su parte, los autores Muñoz, Núñez, & Weinstein (2010) fueron críticos al indicar que la función Directiva, ha sido difícil equilibrar lo relativo a la gestión pedagógica en relación a la gestión administrativa, en efecto hay períodos en que se ha acentuado lo uno por sobre lo otro, como el actual en que se pide explícitamente que lideren el proyecto educativo del establecimiento, mientras que en otros ha primado lo administrativo.

El Ministerio de Educación 2015, en su documento, “Plan de Mejoramiento Educativo, nuevo enfoque a 4 años” hace una referencia a cómo debe ser la Administración Educacional en función de la Reforma, al respecto señala que la gestión educativa debe estar orientada a que el sistema educativo promueva el mejoramiento sostenido de los procesos educativos con el propósito de alcanzar la calidad educativa integral, teniendo como la base principios como la inclusión y la interculturalidad.

Esta forma de Administración tiene una visión jurídica señalada en la Ley General de Educación N° 20.370 (2010), donde menciona un aspecto de la Administración Educacional, los Directores:

[...] Tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen. Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas; y cumplir y hacer respetar las normas del establecimiento que conducen. (Art. 10)

Las políticas dirigidas al fortalecimiento de capacidades directivas en el sistema escolar han sido históricamente menos importantes, sin embargo, con el reciente Marco para la Buena Dirección y Liderazgo 2015, ya es un tema que está avanzando en la dirección correcta. Aunque es una orientación y no un requisito legal, se deja un precedente para subsanar la deficiencia en términos de competencia técnica y habilidades para Administrar una Organización Educacional.

Ahora bien, respecto al proceso de rendición de cuentas y fiscalización, si bien es un avance su obligatoriedad, los autores Carnoy y Loeb (2004) han mostrado que existe una relación matemáticamente positiva entre sistemas donde se han desarrollado políticas escolares de rendición de cuentas y resultados.



No obstante, de acuerdo con la afirmación de Elmore (2010) ambos tipos de política necesariamente deben complementarse. El autor mencionó que las políticas de rendición de cuentas no funcionarán si las escuelas no cuentan con las capacidades necesarias para responder a ellas.

Una Administración Educativa Eficiente es necesaria para cumplir tanto con las orientaciones del Ministerio así como las regulaciones establecidas en la Ley de Subvención Escolar Preferencial N° 20.248. Recordemos que esta ley entrega recursos financieros y directrices de prácticas institucionales para mejorar la gestión educativa a través de los planes de mejoramiento educativo P.M.E., por lo tanto, la rendición de estos recursos así como sus resultados serán una materia de análisis de Política Pública, ya que actualmente los procesos de fiscalización sólo están enfocados a verificar la veracidad de una muestra representativa de inversiones y facturas de compra. No así el impacto en el Mejoramiento Continuo en la Gestión Educacional.

Es rol del Ministerio de Educación, como órgano rector del sistema es diseñar e implementar programas y acciones de apoyo técnico pedagógico para los establecimientos educacionales, con el fin de fomentar el desarrollo de sus capacidades técnicas, educativas y sus procesos de mejoramiento continuo, brindando apoyo, orientaciones, instrumentos y asesorías a los establecimientos educacionales para que elaboren e implementen sus Planes de Mejoramiento Educativo. (Ley 20.529, como se citó en (Profesionales de la División de Educación General, 2015, p. 6)

Al respecto, el Ministerio de Educación se ha centrado en fortalecer 2 aspectos que una Organización Educacional debe considerar:

1-La eficiencia Interna en la gestión de un establecimiento educacional.

2-El mejoramiento continuo de los resultados del aprendizaje de los estudiantes.

La Ley General de Educación 20.370 con fecha de vigencia del 12 de Septiembre del 2009 establece en el Art. 3 letra b) Calidad de la educación. “La educación debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley”.

La agencia de la Calidad ha realizado una ampliación del “*Concepto de Calidad*” en función de los indicadores de desarrollo personal y social. Entre estos indicadores, actualmente se realizan evaluaciones de la autoestima académica y motivación escolar, clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable y la equidad de género.

Según la UNESCO, la Educación de Calidad para todos es aquella entendida como un bien público y un derecho humano fundamental que los Estados tienen la obligación de respetar, promover y proteger, con el fin de asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento, la calidad de la oferta educativa y los resultados de aprendizaje de toda la población. (UNESCO, 2011, p. 1)

En el marco de los objetivos estratégicos Dakar, la UNESCO en el año 2015 indicó en el documento “Situación Educativa de América Latina y el Caribe, hacia la educación de calidad para todos”, que el objetivo de Calidad de la Educación está orientado a “mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para que todos consigan resultados de aprendizajes reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales” (UNESCO, 2015, p. 20). (UNESCO, 2015)

La Norma Internacional ISO 9000:2015<sup>15</sup>, estableció en el requisito 2.2.1 que la “Calidad” es cuando una organización orientada a la calidad, promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. En el mismo contexto de la Norma Internacional, la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.

Dentro de este marco, la Oficina Regional de la OREAL-UNESCO<sup>16</sup> para América Latina y El

---

<sup>15</sup> ISO Significa Organización Internacional de Normalización, es una federación mundial de organismos de nacionales de normalización, el cual a través de Comités Técnicos se procede a preparar las normas internacionales. En el caso de las Normas ISO 9000, el comité técnico responsable de esta norma es la ISO/TC 176. La familia de las normas ISO 9000 esta compuesta por la Norma ISO 9000 “Conceptos y Vocabulario”; Norma ISO 9001 “Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos” y la Norma ISO 9004 “Directrices de Mejora Continua.

<sup>16</sup> La Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago) y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE). Salesianos Impresores S.A. Santiago, Chile; septiembre, 2008, págs. 7- 11.

Caribe, tiene 5 características para un concepto de calidad de la educación, los cuales son la equidad, la relevancia, pertinencia, eficacia y la eficiencia.

La OCDE (2010) definió la educación de calidad como aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta.

Según el Diccionario de la Real Académica Española, declara que “calidad es propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor” (como se citó en Morales, Zúñiga, & García, 2016).

La UNICEF (2011) en el documento “Autoevaluación de la Calidad Educativa en Escuelas Primarias-Argentina”, propuso que un sistema con una educación inclusiva y de calidad, es aquel que logra que todos los niños y las niñas ingresen en la escuela y tengan trayectorias escolares completas, cumpliendo la edad teórica deseada y obteniendo adecuados logros de aprendizaje.

Otro aspecto relacionado con la Gestión Educativa, tiene relación con la Equidad, concepto que según la OREA/UNESCO debe estar inserto en el Sistema Educativo, de tal manera que se debe ofrecer los recursos y ayudas para que todos los estudiantes, de acuerdo a sus capacidades, alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje posibles.

Equidad que será el resultado de poner a disposición de todas las personas, y no solo a quienes pertenecen a las clases y culturas dominantes, el conocimiento, los recursos y condiciones que desarrollen las competencias necesarias para ejercer la ciudadanía, sino que sean capaces de insertarse en la actual sociedad del conocimiento, acceder a un empleo digno y ejercer su libertad.

La OCDE en el documento síntesis: “Diez pasos hacia la equidad de la educación” del 2007 señala:

La equidad en la educación tiene dos dimensiones. La primera es la imparcialidad y la segunda es la inclusión. Definiendo como equidad, asegurar que las circunstancias sociales y personales, como el sexo, la condición socioeconómica o el origen étnico, no sean un obstáculo para realizar el potencial educativo. (p. 2)

Por otra parte, la inclusión es garantizar un estándar mínimo básico de educación para todos; por ejemplo, que cada persona sepa leer, escribir y hacer operaciones simples de aritmética.

La ley 20.529 “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad” señala lo siguiente: “El Sistema tendrá por objeto, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad” (Art. 1).

La UNICEF (2010) “a) define como equidad, que todos los niños y niñas tengan la oportunidad de sobrevivir, desarrollarse y alcanzar su máximo potencial, sin discriminación, parcialidad o favoritismo” (p. 22).

Respecto a la Eficiencia, la UNESCO en el año 2008 consideró que para hablar de calidad de la educación el concepto de “Eficiencia” está relacionado con el costo con que dichos objetivos son alcanzados. Por lo tanto, se define en relación al financiamiento que se destina a cubrir los gastos educacionales, y el uso de los recursos, tanto públicos como privados.

Es decir, un uso responsable de los recursos que la sociedad destina para este fin, garantizando el derecho a la educación.

Vinculado a este contexto, las “Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa” de la UNESCO/LLECE 2008, asegura lo siguiente:

La eficiencia se pregunta por el costo con que dichos objetivos son alcanzados. Por lo tanto, es definida en relación al financiamiento destinado a la educación, la responsabilidad en el uso de éste, los modelos de gestión institucional y de uso de los recursos. Compromete un atributo central de la acción pública: que se ejecute honrando los recursos que la sociedad destina para tal fin, por lo que la obligación de ser eficiente toca a la garantía de un derecho ciudadano clave. Desde esta perspectiva, la eficiencia no es un imperativo economicista, sino una obligación derivada del respeto a la condición y derechos ciudadanos de todas las personas. (p. 10)

Luego en el año 2008 la OREAL-UNESCO también consideró que la “Eficacia” debe dar cuenta sobre “en qué medida los niños logran acceder y permanecer en la escuela; si son atendidas las necesidades educativas de todos, incluidos los adultos; del egreso oportuno de los estudiantes y de si éstos concluyen la educación obligatoria” (Martinic, 2012, párr. 1).

Atendiendo a estas consideraciones, los conceptos mencionados se integran a través del Modelo de Gestión de Calidad Escolar y la implementación de los Planes de Mejoramiento Educativo.

Desde el punto de vista de lo educativo, el documento del Ministerio de Educación, “Orientaciones Técnicas para Liderar el Plan de Mejoramiento Educativo” (2013) establece:

Los resultados de la eficiencia interna de un establecimiento están constituido por la tasa de retiro repitencia y aprobación conformando referentes para evaluar los logros institucionales que permiten dar cuenta de las trayectorias escolares de los estudiantes, entregando información directa de las prácticas institucionales instaladas, mejoradas, consolidadas y/o articuladas en el establecimiento educacional. (Párr. 1.2.1.1.3.)

En el ámbito de la norma ISO 9000:2015 se señala en el requisito 3.7.10, que la eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

El diccionario de la Real Academia Española señala que “Eficiencia”, es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto deseado.

Según la Norma Internacional ISO 9000:2015 en el requisito 3.7.11 se asevera que la “Eficacia” es el grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados. Desde el punto de vista administrativo, el autor Chiavenato (1999) consideró que Eficacia es el logro de los objetivos previstos. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización.

Desde el punto de vista educativo, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica de México del año 2009, señala que la eficacia hace referencia a la medida y proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y pertinencia. Es lo que se observa y valora como impacto de la educación.

La eficacia da cuenta en qué nivel y en qué medida los niños acceden y permanecen en la escuela, si son atendidas sus necesidades educativas, del egreso oportuno de los estudiantes, del logro de los aprendizajes correspondientes en cada nivel educativo y de que los recursos estén distribuidos de manera que se beneficien los procesos de aprendizaje.

En síntesis, la eficacia es la valoración de que las metas educativas son alcanzadas por todos y de que no reproducen diferencias sociales, traducidas en una inequitativa distribución de oportunidades.

El Banco Mundial, 2008 en el marco de impulsar una Gestión Gubernamental Eficiente, señala como directriz, que es una necesidad orientar la gestión gubernamental hacia resultados y elevar la eficiencia, eficacia y transparencia del gasto y recursos públicos. Luego en el año 2016, el Banco Mundial, señalaba que la eficiencia respecto al gasto público, mejora el nivel de vida de sus pueblos garantizando el acceso a servicios esenciales, salud, educación, agua y saneamiento, electricidad y transporte y la oportunidad de vivir y trabajar en condiciones de paz y seguridad.

Por esta razón, es que desde un punto de vista de Administración Pública, en la Ley N° 19.553 que “Concede Modernización y Otros Beneficios que Indica” fue materializada la creación del denominado Sistema de Evaluación y Control de Gestión, cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, así como mejorar la gestión del servicio, para lo cual la ley contempla objetivos de gestión, eficiencia institucional y por ende calidad en todos los servicios prestados a los ciudadanos.

No es menos importante considerar que los procesos de fiscalización de la Superintendencia de la Educación, cada vez, se centrarán en el impacto que genera el gasto en la mejora continua de la educación.

De hecho, el denominado “fin al lucro”, genera una instancia de control más exhaustiva. En efecto, ahora incluye un nuevo enfoque de control a cargo del Servicio de Impuestos Internos conforme a lo requerido en la Ley de Inclusión N° 20.845.

Para entender la problemática en la gestión educativa en un establecimiento educacional, es necesario plantear un “enfoque” que permita visualizar y analizar cuáles son los puntos críticos que inciden en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para esta investigación, tanto la estructura organizacional como las etapas del proceso educativo serán abordados bajo el “enfoque de proceso” establecido en el P.M.E. y en la Norma ISO 9000:2015. Este enfoque, señala que para alcanzar resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente, es cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos

interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

En este mismo contexto, la Norma Internacional ISO 9000:2015 señaló en el ítem 3.4.1, que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

Bajo la mirada de un “enfoque de procesos” se pueden identificar las etapas de cada proceso de esta manera es posible identificarlos, evaluar su tendencia y mejorar.

Estos procesos, interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales. Algunos procesos pueden ser críticos mientras que otros pueden no serlo. Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas.

A pesar de las críticas y prejuicios en el ámbito educacional, respecto de incorporar herramientas administrativas del sector empresarial; es necesario entender que el Colegio es una Organización, y como organización debe ser dirigida y controlada. Control que orientado a la eficacia, eficiencia calidad educativa y mejoramiento continuo puede dar resultados en el corto, mediano y largo plazo mediante un sistema de reportes de gestión.

En este sentido, el concepto de organización, según el requisito 3.2.1 de la Norma ISO 9000:2015, aduce que es una persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

Internamente, la organización educativa está compuesta por un Sostenedor, un Director, un Jefe de U.T.P. un Inspector General, Coordinadores de Ciclo, Inspectores, Docentes, Educadora de Párvulos, Asistentes de la Educación y Auxiliar de Servicios.

En el documento “El modelo de gestión educativa estratégica / programa escuelas de calidad México, se menciona:

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización, para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los

objetivos concretos que se pretenden alcanzar. (p. 51)

Mientras tanto, en el requisito 3.3.3 de la Norma ISO 9000:2005 se define gestión como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización

Desde el punto de vista de la Educación, el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2010), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

Como complemento, Casassus (2005) planteó que para lograr una gestión institucional educativa eficaz, uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo a un verdadero cambio educativo, es desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer que se están detonando en los microsistemas escolares, que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

En relación al concepto de sistema y su aplicación en el ámbito de la gestión educativa, actualmente se han realizado esfuerzos para profundizar en la aplicación de métodos de control de contenidos, conocimientos o cambios en las estrategias del proceso de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, es impensable que dentro de este enfoque de sistemas no se evalúe la pertinencia de administrar correctamente los recursos financieros entregados por el Estado. Más aún, aprovechar las herramientas de control de gestión aplicadas en el ámbito productivo o empresarial puede ser un potencial para mejorar el “Sistema Educativo”.

En referencia a este concepto, desde el punto de vista de la Norma ISO 9000:2015 un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan.

La OCDE (2010) desde el punto de vista de la equidad, expuso que un Sistema Educativo es equitativo, cuando es inclusivo, es decir, cuando todas las personas alcanzan al menos un nivel mínimo de competencias y es justo. O sea, que independiente de las circunstancias personales o sociales no obstaculizan la consecución del potencial educativo de cada persona.



El Padre de la Teoría de Sistemas Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), desarrolló su teoría desde el punto de vista de la Biología. Bertalanffy, desarrolla este concepto mediante lo que se llama el origen de concepción organicista de la biología. Según esta teoría, un sistema abierto está en constante intercambio con otros sistemas por medio de interacciones complejas.

Hoy en día la teoría general de los sistemas, es en esencia una referencia de investigación y estudio para cualquier tipo de sistema del ámbito administrativo, político, educacional, productivo u otro tipo de orientación. Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación. Desde el punto de vista educativo, se podría decir que un Sistema Educativo es la relación que existe entre los componentes de la organización educacional y su relación con la comunidad educativa, el entorno comunitario, organismos de regulación y la ciudadanía.

Cualquier tipo de estrategia, política, procedimiento o proceso, debe tener un componente de verificación respecto al tipo de resultado que se espera. Es por ello, que los indicadores, no solo son un número, requisito o criterio, sino que es el faro de cualquier sistema de administración.

El autor Francés (2006) esbozó en su libro “Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral” que los indicadores son variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresarlas en metas.

La Dirección de Presupuestos de Chile en el 2016, definió Indicador de Desempeño, como una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos, bienes o servicios generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño.

En la misma línea, la Dipres, determinó que los indicadores de desempeño deben tener algunos requisitos para garantizar su fiabilidad. Las características del indicador deben señalar la pertinencia, la independencia de factores externos, la comparabilidad, requerir de información a costos razonables, ser confiables, simples y comprensivos y constituir información de carácter pública.

La OCDE 2010, establece como concepto de Indicador, una variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar los cambios generados por una intervención pública, relativos a lo que estaba planeado inicialmente.

La Agencia de la Calidad de la Educación, define en su documento “*Otros Indicadores de Calidad Educativa 2014*” que corresponden a un conjunto determinado de índices estadísticos que entregan información acerca de los resultados obtenidos por un establecimiento educacional en relación con objetivos complementarios a aquellos considerados en los estándares de aprendizaje.

A modo de conclusión un indicador educativo, es la evaluación en base a un logro de los objetivos generales establecidos en la Ley General de Educación.

Por otra parte, el autor Chiavenato (1999) indicó que la eficiencia está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

La utilización adecuada de los recursos disponibles se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios.

## **2.4 Mejoramiento Continuo Educativo**

La Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media (Ley No 20.529/2011) “tiene como propósito asegurar la equidad frente a los procesos educativos, es decir, busca que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad” (Seminario Asociación Chilena de Municipalidades, 2013, p. 6).

Esta Ley “impactará en los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media mediante un conjunto de políticas, estándares, indicadores, evaluaciones, y mecanismos de apoyo y de fiscalización a los establecimientos, para lograr la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes” (Seminario Asociación Chilena de Municipalidades, 2013, p. 7).

La implementación del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, implicará para los establecimientos procesos de diagnóstico institucional, evaluación externa y apoyo técnico pedagógico en la elaboración e implementación de Planes de Mejoramiento

Educativo que permitan a los establecimientos educacionales desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades en ciclos de mejora sucesivos. (Seminario Asociación Chilena de Municipalidades, 2013, p. 10)

En este contexto, los procesos de autoevaluación institucional y los Planes de Mejoramiento Educativo constituyen antecedentes y procesos relevantes para el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad y para los establecimientos.

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley No 20.248/2008) establece que los sostenedores, mediante la suscripción del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, se obligan a un conjunto de compromisos esenciales, para obtener sus beneficios, entre los cuales se contempla la presentación al Ministerio de Educación del Plan de Mejoramiento Educativo, que se estructura en base a las áreas del “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar” que son Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. (Seminario Asociación Chilena de Municipalidades, 2013, p. 13)

De acuerdo con Rivera y Volante (2015):

En general, es posible establecer que el PME-SEP se compone de dos amplias secciones: la primera se refiere a la "Definición a Cuatro Años", etapa a largo plazo donde los establecimientos toman decisiones en torno a los sectores a trabajar para mejorar los aprendizajes SIMCE; la segunda sección lleva por nombre "Programación Anual", etapa a corto plazo donde año a año se detalla la implementación de acciones para intervenir en los sectores de aprendizaje y la gestión institucional (MINEDUC, 2008). De esta forma, los PME-SEP constan cada año de cuatro fases que se deben ir cumplimentando: a) Diagnóstico, b) Planificación, c) Ejecución, Monitoreo y Seguimiento, d) Evaluación (MINEDUC, 2012). (p. 240)

Además:

Buena parte del procedimiento de evaluación se resume en el Manual proceso de seguimiento a la ejecución de acciones del Plan de Mejoramiento Educativo y evaluación

de los compromisos del sostenedor (MINEDUC, 2010) y en el Proceso de seguimiento a la ejecución de acciones del Plan de Mejoramiento Educativo y evaluación a los compromisos del sostenedor en los establecimientos adscritos a la Ley SEP (MINEDUC, 2010). Adicionalmente, gran parte de los aspectos observados para analizar la efectividad y la eficacia de una escuela ante un plan de mejora se encuentra en la Guía para el diagnóstico institucional de escuelas regulares con NT1 y/o NT2 del Ministerio de Educación.

Dentro de estos documentos se incluye el "proceso de monitoreo y seguimiento anual", el cual es dirigido por un supervisor técnico-pedagógico ministerial. Esta instancia conlleva la aplicación de dos pautas: a) la de seguimiento y ejecución de acciones del PME, y b) la de evaluación de requisitos, obligaciones y compromisos esenciales del sostenedor, adquiridos mediante Convenio de Igualdad de Oportunidades Excelencia Educativa (MINEDUC, 2010). Este proceso, según lo establecido por el Ministerio de Educación (2010), tiene tres objetivos: 1) seguir la ejecución de acciones del PME-SEP, mediante procesos colaborativos de análisis técnico y sobre la base de medios de verificación; 2) confirmar el cumplimiento del Convenio de Igualdad de Oportunidades, y; 3) incentivar prácticas sistemáticas de monitoreo, seguimiento y evaluación al PME-SEP (MINEDUC, 2010). El sostenedor y la escuela deben poseer los medios de comprobación necesarios para evidenciar la ejecución de cada acción y el cumplimiento de los compromisos contraídos. (Rivera & Volante, 2015, p. 241)

Los cambios estructurales de la Educación en Chile, han generado compromisos políticos y ajustes legislativos en el corto y mediano plazo, con el objetivo de concretar las modificaciones del Sistema Educacional. Al respecto, la idea de legislar en función de la mejora en *la Calidad y Equidad de la Educación* generó la promulgación de la Ley 20.248 “*Subvención Escolar Preferencial*”, también denominada *Ley SEP*. Esta ley fue publicada con fecha 25 de Enero del 2008, y revisada, mejorada y publicada en una nueva versión el 03 de Marzo del 2016.

El objetivo de esta Ley es proporcionar los recursos a los establecimientos mediante la Subvención Escolar Preferencial, con el fin de mejorar la calidad de la educación.

Este financiamiento es entregado al Sostenedor del Colegio según el número de “Alumnos Prioritarios” o “Alumnos Preferentes” para los Establecimientos comprometidos con la mejora del sistema educacional interno.<sup>17</sup>

En la misma línea, la calidad del alumno prioritario será determinada anualmente por el Ministerio de Educación, o a través de los organismos reconocidos por el Estado, con la competencia para calificar la situación social mediante programas destinados a apoyar a las familias más vulnerables del país.

Por otra parte, la Ley SEP, contempla la clasificación de “Alumnos Preferentes” es decir, aquellos estudiantes que no tengan calidad de alumno prioritario y cuyas familias pertenezcan al 80% de la población más vulnerable del total nacional, según el instrumento de caracterización social vigente que emita un certificado corroborando esta clasificación. Al igual que en los casos de alumnos “Prioritarios”, la calidad de alumno “Preferente” será determinada anualmente por el Ministerio de Educación, o a través de los organismos con la competencia necesaria para su resolución. (Cámara de Diputados, 2014, Art. 2)

El uso de estos recursos tiene como objetivo mejorar la Gestión Educativa del Establecimiento Educacional, implementando una *Estrategia de Gestión* que impacte en la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. Este proceso, es evaluado de manera anual por parte de la Agencia de la Calidad, lo que concluye en la categorización del Colegio según el Art. 17 de la Ley 20.529.

Para percibir estos recursos, el D.S. 235 vigente desde el 01 de Septiembre del 2009, señala en el Art. 15 que cada Sostenedor deberá suscribir con el Ministerio de Educación un “*Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa*”;<sup>18</sup> convenio que estará vigente por 4 años

---

<sup>17</sup> El Ministerio de Educación define como alumnos prioritarios, aquellos para quienes la situación socioeconómica de sus hogares puede dificultar sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo. En la página [www.ayudamineduc.cl](http://www.ayudamineduc.cl) puede ingresar el RUT del Alumno y descargar un certificado que acredita la condición de “Prioritario”. Así mismo, el alumno preferente es definido como aquellos estudiantes que no tienen la calidad de alumno prioritario y cuyas familias pertenecen al 80% más vulnerable de la población, el cual puede ser determinado por programas de evaluación social del Estado.

<sup>18</sup> El Banco Mundial BIRF-AIF utiliza el Índice de Oportunidades Humanas (IOH) para medir que tan equitativamente están distribuidos los servicios básicos entre los diferentes segmentos de la población, con el fin de determinar con precisión dónde persisten brechas.

pudiendo renovarse por 4 años más según lo estipulado entre el Ministerio de Educación y el Colegio.

Sin embargo, para profundizar respecto a este convenio es necesario analizar el concepto de “*Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa*”. Al respecto, el Banco Mundial (2014) establece como definición:

Que la *igualdad de oportunidades*, busca nivelar las oportunidades para que circunstancias tales como el género, la raza o etnicidad, lugar de nacimiento, o el entorno familiar, que están fuera del control del individuo, no influyan en los resultados de una persona. El éxito en la vida, debe depender de las decisiones de los individuos, el esfuerzo y talento, no en de cuáles son sus circunstancias al nacer. (párr. 1)

En la misma línea investigativa, la Declaración Mundial sobre la Educación para Todos de la World Conference on Education for All - WCEFA (1990) se refirió al tema del acceso a la educación con igualdad de oportunidades así: “La educación básica, debe proporcionarse a todos los niños, jóvenes y adultos. Con ese fin, habría que aumentar los servicios educativos de calidad y tomar medidas coherentes para reducir las desigualdades” (Art. 3). Asimismo, la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948) entendió por *Igualdad de Oportunidades* lo siguiente:

Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos; y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz. Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos. (Art. 26)

Aunque el concepto está claro para estas organizaciones mundiales, la Igualdad de Oportunidades en Chile ha sido fuertemente cuestionada. Al respecto, el informe PISA de la OCDE (2015) concluyó que los estudiantes más desfavorecidos socio-económicamente tienen casi el triple de

posibilidades de no alcanzar el nivel de competencias básicas en ciencias. No obstante, cerca del 29% de los alumnos más desfavorecidos son considerados “resilientes”, es decir, que logran sobreponerse a la adversidad y alcanzar resultados por encima de las expectativas.

Por otro lado, en Macao (China) y Vietnam, los estudiantes más desfavorecidos según una escala internacional superan a los alumnos más favorecidos en otros 20 países y economías que también participaron en PISA 2015.

Al profundizar en el concepto de la “*Excelencia Educativa*”, el marco jurídico chileno hace una referencia en el artículo 16 de la Ley 19.410 de 1995. Esta Ley crea el denominado “Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño de los Establecimientos Educacionales Subvencionados - SNED”, el cual entrega un bono de excelencia académica a todo el personal del Colegio, siempre y cuando cumpla con los requisitos indicados en el artículo 16, los cuales se mencionan a continuación.

Los Establecimientos Educacionales deberán demostrar:

- a) Efectividad, consiste en el resultado educativo obtenido por el establecimiento en relación con la población atendida.
- b) Superación, corresponde a los diferenciales de logro educativo obtenidos en el tiempo por el establecimiento educacional.
- c) Iniciativa, obedece a la capacidad del establecimiento para incorporar innovaciones educativas y comprometer el apoyo de agentes externos en su quehacer pedagógico.
- d) Mejoramiento de las condiciones de trabajo y adecuado funcionamiento del establecimiento.
- e) Igualdad de oportunidades, que corresponde a la accesibilidad y permanencia de la población escolar en el establecimiento educacional y la integración de grupos con dificultades de aprendizaje.
- f) Integración y participación de profesores y profesoras, padres y apoderados en el desarrollo del proyecto educativo del establecimiento. (SNED, 1995, Art. 16)

Según la Ley SNED, los establecimientos educacionales son agrupados de acuerdo a las mismas características externas que pueden afectar sus resultados de aprendizaje. Para proceder a la evaluación es requisito que todos los establecimientos se encuentren agrupados de manera

homogénea. La evaluación es realizada de manera regional, luego a cada establecimiento se le asigna un índice SNED. Conforme a lo indicado en la Ley 19.410, el Ministerio de Educación asigna este bono a los Establecimientos Educacionales con mejores resultados académicos por 2 años.

Según la reglamentación vigente, el Índice SNED se calcula considerando los siguientes parámetros.

- **Efectividad:** Consiste en el resultado educativo obtenido por el establecimiento en relación con la población atendida. Se mide a través del promedio SIMCE en todos los subsectores de aprendizaje. Ponderación del 37% en el índice SNED.
- **Superación:** Corresponde a las diferencias de logro obtenidos en el tiempo por el establecimiento educacional. Se mide a través de la diferencia promedio SIMCE en todos los subsectores de aprendizaje. Ponderación del 28% en el índice SNED.
- **Iniciativa:** Indicadores que obedecen a la capacidad para incorporar innovaciones educativas y comprometer el apoyo de agentes externos en su quehacer pedagógico. Ponderación del 6% en el índice SNED.
- **Mejoramiento de las condiciones de trabajo y adecuado funcionamiento del establecimiento:** Se considera en su medición la clasificación del establecimiento en el Sistema de Inspección de Subvenciones y el cumplimiento con los procesos estadísticos demandados por el Ministerio de Educación tales como Matrícula, Idoneidad Docente, Actas de Rendimiento. Ponderación del 2% en el índice SNED.
- **Igualdad de oportunidades:** Indicadores que miden el grado de accesibilidad y permanencia de la población escolar en el establecimiento educacional y la integración de grupos con dificultades de aprendizaje. Ponderación del 22% en el índice SNED.
- **Integración y participación de profesores, padres y apoderados en el proyecto educativo del establecimiento:** Ponderación del 5% en el índice SNED. (Como se citó en MINEDUC, s.f., párr. 3)

En ese sentido, al hablar de Excelencia Educativa en Chile se puede concluir que esta tiene una relación con el impacto que genera la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño SNED.



La Ley SEP (2008) establece en el artículo 7 que el Sostenedor:

Deberá presentar al Ministerio de Educación el “*Plan de Mejoramiento Educativo*” elaborado con el Director del establecimiento y el resto de la comunidad. Este plan debe contemplar acciones de mejora en las áreas de Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos. Áreas que están definidas según el Modelo de Gestión de Calidad Escolar, y formalizadas en la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa 20.529.

El sistema de evaluación del PME es presentado a la Agencia de Calidad de la Educación para su análisis, evaluación de resultados y retroalimentación. Es relevante señalar que este instrumento debe estar alineado al cumplimiento de las metas establecidas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI),<sup>19</sup> puesto que ambos instrumentos de control son una referencia empírica para el análisis de datos.

Por esta razón, desde el punto de vista estratégico administrativo, la integración de ambos sistemas se constituye en una estrategia de largo plazo para alcanzar objetivos de mejoramiento en el proceso educativo y una excelente herramienta para tomar decisiones Directivas. Dentro de este ámbito, el PME representa el *Plan de Acción* para ejecutar las actividades conducentes al logro de los objetivos estratégicos.

El nuevo enfoque del proceso de mejoramiento educativo que busca implementar el Ministerio de Educación consiste en que a través de la implementación de estas herramientas de gestión se puedan obtener resultados en el marco de la Reforma Educacional. Es decir, que al realizar el proceso de mejora tenga intrínsecamente como consecuencia la implementación de un sistema de trabajo adecuado a la realidad de cada Colegio; considerando su contexto administrativo, social y cultural. Por ello, las acciones formalizadas en un PME deben ser la consecuencia de la cohesión entre la realidad actual de la comunidad educativa y lo que se espera en un periodo dado.

---

<sup>19</sup> El PEI es un instrumento diseñado en un establecimiento educativo que “contiene, en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa, otorgándole dirección, sentido e integración (...), constituye la principal herramienta para la definición de las claves educativas que se busca destacar y trabajar durante el ciclo de mejoramiento continuo” (Mineduc, 2015a, como se citó en Ministerio de Educación; Agencia de Calidad de la Educación; Superintendencia de Educación, 2016).

Lo anteriormente expuesto ya lo indicaban Rakiz y Swason en el año 2000. Estos autores apuntaron a que los proyectos educativos se relacionan con la estructura, cultura y desarrollo de la acción educativa en distintas dimensiones. Por una parte, la gestión de una misión y visión educativa común es un elemento crítico para el ejercicio efectivo de un liderazgo educacional. Igualmente, el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación (2016) en su documento “Revisión de OCDE de Políticas para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas 2016” señalaron que el Proyecto Educativo Institucional “es el instrumento que contiene en forma explícita, principios y objetivos que enmarcan la acción educativa de un establecimiento” (p. 11).

En suma, con fundamento en las investigaciones en el área de gestión educacional combinada con investigaciones en el área administración, se puede concluir que una estrategia educacional que logra cohesionar su gestión administrativa, pedagógica y académica con el ciclo de mejoramiento continuo,<sup>20</sup> y logra poner en marcha su proceso de mejora de manera sistémica por 4 años en base a objetivos, metas, planes de acción, evaluación de resultados, seguimiento, control y retroalimentación de indicadores; inevitablemente tendrá como resultado una mejora en la calidad de su educación.

#### **2.4.1. Plan de Mejoramiento Educativo**

En el Marco de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Ley 20.529 de 2011), el Ministerio de Educación desarrolló el Modelo de Gestión de Calidad Escolar. Este modelo es la referencia en el ámbito educacional y es la herramienta de gestión que se ha impulsado como parte de la Reforma Educacional.

Debido a que es un modelo de gestión no hace diferencia entre Establecimientos con más o menos recursos, tampoco hace referencia a cómo es un ideal de Colegio. Su objetivo es definir cuáles son los procesos de gestión que intervienen en una organización escolar y cuáles son las prácticas que se deben considerar para obtener resultados que impactan en la calidad de la educación.

---

<sup>20</sup> La Norma ISO 9000:2015, señala en el requisito 3.3.2 que la mejora continua es actividad recurrente para mejorar el desempeño. A su vez, el desempeño es un resultado medible según el requisito 3.7.8.

Este modelo, considera el *enfoque de procesos*. Mediante este enfoque se alcanzan objetivos y resultados coherentes de manera más eficaz y eficiente, porque cada actividad es parte de un proceso que a su vez está interrelacionado de manera coherente con otro proceso de gestión.

El enfoque de procesos bien entendido e implementado permite optimizar los resultados sean estos administrativos, pedagógicos o académicos. Por lo tanto, bajo la mirada de la optimización no debería representar una carga administrativa para una organización educacional, sino una manera de ordenar el trabajo.

Otra ventaja del enfoque de procesos que tiene el Modelo de Gestión de Calidad Escolar es su orientación a la Mejora Continua, es decir, que por medio del análisis de datos y la evidencia resultante permite proponer y mejorar el desempeño de cada proceso de gestión educativa.

Como complemento a este análisis, la Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo del Ministerio de Educación (2005) en su documento “*Sentidos y componentes del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar*”, mencionó que la estructura y metodología evaluativa del Modelo de Gestión de Calidad Escolar permite detectar 3 funciones necesarias para la mejora. Entre ellos están:

- **Función Normativa:** al identificar áreas y dimensiones clave de la gestión escolar, propone un marco ordenador, que permite concentrar la evaluación y las acciones de mejoramiento en torno a los ejes centrales e inherentes de toda escuela o liceo: implementar y desarrollar un currículum para obtener resultados de aprendizaje significativo con sus alumnos.
- **Función Comprensiva:** al interrogar al establecimiento a través de preguntas claras y específicas sobre sus prácticas, denominadas “elementos de gestión”, los obliga a entregar evidencias tangibles y demostrables, facilitando con esto que los actores institucionales configuren una imagen real de las capacidades y condiciones en las cuales desarrollan su acción educativa, es decir, una comprensión profesional de la escuela o liceo.
- **Función Transformacional:** al señalar, mediante una graduación de la calidad de los sistemas de gestión, los requerimientos que deben satisfacer sus prácticas para alcanzar niveles de excelencia, permite observar la distancia entre sus prácticas reales y los

niveles de calidad que pueden alcanzar, orientando entonces el mejoramiento y el cambio en la cultura escolar necesarios para optimizar sus procesos. (Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo del Ministerio de Educación, 2005, p. 11)

Como otra forma de contribuir al fortalecimiento del Modelo de Gestión de Calidad Escolar, la Agencia de la Calidad desarrolla los denominados “*Estándares Indicativos de Desempeño*”. “Estos estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar; el Liderazgo, la Gestión Pedagógica, la Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos” (Ministerio de Educación de Chile, 2014b, p. 17). En esta línea, la Agencia de la Calidad de la Educación publica anualmente orientaciones de mejoramiento del PME respecto a cómo demostrar una mejor comprensión de los estándares indicativos de desempeño y la forma en que se pueden aplicar en las organizaciones educacionales.

Al respecto, la Agencia de la Calidad de la Educación (2014c) definió las dimensiones del PME así:

*Gestión Pedagógica:* en esta dimensión se centran los logros de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes. Para obtener resultados en esta área la orientación de la Agencia de la Calidad señala que el Equipo Técnico Pedagógico, en conjunto con los Docentes y la Dirección, trabajen en la misma línea para que todas las gestiones que se ejecuten en el proceso educativo en aula puedan asegurar resultados efectivos. Finalmente, en esta área se deben formalizar las políticas, procedimientos y prácticas de gestión organizacional, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo.

*El Liderazgo:* el propósito de esta área es fortalecer todas las gestiones de la Dirección o de quienes lideran los procesos de gestión institucional y técnico pedagógico del establecimiento. Los líderes de cada proceso deberán promover instancias de diseño, planificación, documentación y control de actividades para asegurar que el sistema de gestión educativo sea consistente con todas las prácticas institucionales que se están implementando.

*Convivencia Escolar:* el área de gestión de convivencia tiene su orientación en la generación de habilidades sociales, interpersonales y protocolos para la resolución de conflictos. Al igual que en las otras áreas se planifica la implementación de políticas, procedimientos y prácticas cuyo propósito sea fomentar el desarrollo personal de los estudiantes y el bienestar físico, psicológico y

emocional de acuerdo al PEI y Curriculum Vigente.

*Gestión de recursos:* la gestión de recursos tiene su orientación en que el Establecimiento Educacional gestione las condiciones financieras, humanas, materiales e infraestructura para que los procesos de mejoramiento sean efectivos. La gestión de recursos no solo tiene que ver con los materiales, sino con el perfeccionamiento docente, la ayuda profesional y técnica para atender los procesos formativos de sus estudiantes. Al igual que en las otras áreas, la documentación, implementación y mantención de procedimientos es imperativo para asegurar la consolidación del sistema de gestión educativo.

*Área de resultados:* esta área tiene como propósito analizar los resultados y tomar decisiones basadas en evidencias. El logro de aprendizajes es una temática que debe ser evaluada de manera permanente para ajustar tanto las prácticas como la estrategia en la parte curricular, docencia, pruebas de medición nacionales, entre otros indicadores relacionados con los indicadores de calidad educativa.

Por otro lado, según el Ministerio de Educación de Chile (2016c) en el documento “Plan de Mejoramiento Educativo, en el Marco de la Reforma Educacional” el PME tiene 2 fases:

### **1. Fase Estratégica:**

En esta etapa se realiza el análisis del Proyecto Educativo Institucional en función del contexto de la comunidad escolar, las actualizaciones del marco jurídico y la proyección de objetivos estratégicos a 4 años, para que sea consistente con el convenio de igualdad de oportunidades y las acciones establecidas en el PME.

Respecto al análisis del PEI, actualmente el Escenario Jurídico indica que debe considerar lo formalizado en la Ley 20.845 de 2015 o Ley de Inclusión Escolar. Esta ley menciona que las familias deberán conocer y adscribirse explícitamente al Proyecto Educativo en el proceso de admisión a los establecimientos financiados por el Estado.

Se debe tener presente que el proyecto educativo según la Ley de Educación 20.370 de 2009 señala que “el sistema educacional se basa en el respeto y fomento de la autonomía de los establecimientos educativos. Consiste en la definición y desarrollo de sus proyectos educativos, en el marco de las leyes que los rijan” (Art. 3, letra d).

Por lo tanto, la etapa de análisis del Proyecto Educativo es primordial en la medida que es el instrumento que cohesiona a la comunidad educativa, unificando el propósito educacional entre la comunidad escolar, los requerimientos del Ministerio de Educación y los del Colegio.

Por su parte, el Ministerio de Educación (2015c) ha señalado en su documento “Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional” que existen 3 etapas de análisis crítico de un PEI, a saber:

1. Ajustes al PEI: se realizan ajustes del proyecto educativo que requieran cambios menores al texto, tales como precisiones en la formulación de la Visión, Misión, enfoque educativo del proyecto, fundamentación legal, ajustes a la redacción general del documento, entre otros.
2. Actualización del PEI: cuando se requieren transformaciones en el PEI respecto de sus procesos, contenidos o metas estratégicas que ameriten desarrollar procesos de análisis, consulta y definiciones más amplias con la comunidad escolar.
3. Reformulación del PEI: en el caso que se determine que el proyecto está obsoleto frente a las nuevas realidades del Establecimiento Educativo, del contexto comunal y territorial, de las indicaciones de la legislación vigente y de las orientaciones emanadas del proceso de la Reforma Educacional en curso. (p. 13)

Como resultado del análisis crítico del PEI por parte de la comunidad educativa, se formalizan nuevos objetivos estratégicos, planes de acción, metas y un sistema de control; considerando el ámbito pedagógico-administrativo y su interacción con la gestión del currículum, liderazgo, convivencia y gestión de recursos.

## **2. Fase de Periodos Anuales:**

Dentro de esta fase de trabajo la Comunidad Educativa procede a ejecutar el proceso de *diagnóstico, planificación, implementación y evaluación*. Esta etapa deberá concluir en la formulación de objetivos y la planificación de acciones que contribuyan al logro de la estrategia propuesta en el PEI en coherencia con el PME (Ministerio de Educación de Chile, 2016c).

Es preciso recordar que para efectos del análisis el ciclo mejoramiento continuo a 4 años, el Ministerio de Educación ha definido que todos los Colegios deben realizar el proceso de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación.

*Diagnóstico Institucional:* en esta etapa se realiza un proceso de evaluación y análisis del contexto de la comunidad escolar, el ámbito pedagógico y administrativo de la gestión institucional para el período anual que se inicia.

El proceso de diagnóstico aportará con información para:

1. Definir la realidad del Establecimiento Escolar.
2. Determinar el nivel de calidad de las prácticas institucionales y pedagógicas al inicio de cada período en función. El nivel de calidad según el instrumento de evaluación del Ministerio de Educación tiene un valor de 1 a 4. Donde 1 se resume en propósitos de implementar una práctica y 4 la práctica esta implementada, mantenida y mejorada en la organización educacional.
3. Análisis de resultados de eficiencia interna, educativos y de aprendizajes que se trabajarán durante el año.

En esta etapa se profundiza en el análisis de la gestión institucional y la gestión de resultados del año anterior. Esta se desarrolla de acuerdo a las indicaciones de la Agencia de Calidad, las cuales son explicadas más adelante.

*Planificación Anual:* una vez generada la instancia de diagnóstico institucional se procede a realizar la gestión de planificación de actividades. En esta etapa el Equipo Directivo considera todos los elementos de entrada recopilados en el diagnóstico y procede a proyectar las acciones mediante una planificación de mediano plazo. Esta planificación debe contener de manera explícita los objetivos, metas y estrategias para concretar los logros. Una vez planificada la gestión se procede a la implementación, evaluación y control de acciones para ajustar tanto las acciones como las decisiones en post de la calidad educativa. Como en toda etapa de planificación pueden existir objetivos de corto plazo orientados a la mejora de un proceso educativo en particular, que a su vez puede conducir al cumplimiento del objetivo estratégico a 4 años, dependiendo de la realidad organizacional de cada colegio.

Al igual que en cualquier tipo de organización la planificación de actividades no es una actividad aislada de la mejora continua, sino complementaria; por lo tanto, es completamente factible que en el proceso de planificación existan algunos ajustes que son propios de toda organización que funciona de manera sistémica y que evalúa de manera permanente los resultados obtenidos.

Tal como lo indica la Agencia de la Calidad, la idea es que cada proceso madure en términos de gestión y que tienda a ser una práctica institucional o pedagógica implementada.

*Proceso de Implementación, Monitoreo y Seguimiento:* terminado el proceso de planificación se realiza la etapa de implementación de las acciones formalizadas. Esta etapa se caracteriza por los ajustes que se van realizando en los procesos administrativos pedagógicos y académicos. En la misma línea, es importante realizar un seguimiento y evaluar los resultados de cada acción, tomando en cuenta la evolución de los indicadores de gestión comprometidos en el proceso de Gestión de Curricular, Liderazgo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

Es muy importante señalar que en la etapa de planificación se determinan los indicadores de gestión y la metodología de control, esto ayudará en el proceso de toma de decisiones y ajustes de las acciones comprometidas en cada dimensión del PME.

Las reuniones de retroalimentación del Equipo Directivo permitirán:

1. Determinar cuáles son los problemas que afectan el proceso de gestión educativa y tomar acciones de corrección para lograr las metas propuestas.
2. Asignar recursos financieros, técnicos, administrativos o materiales para cumplir con la planificación formalizada.
3. Ajustar acciones y tomar decisiones basadas en evidencia.
4. Determinar el nivel de mejoramiento del proceso educativo de toda la organización educacional.
5. Evaluar cuáles son las brechas que existen entre el objetivo formalizado y lo cumplido a la fecha de la evaluación.
6. Generar informes de gestión para comunicar a la Comunidad Educativa los resultados en el corto, mediano y largo plazo.



*Proceso de Evaluación:* en la etapa de evaluación o monitoreo se busca el análisis de datos y la toma de decisiones. Todo proceso de evaluación o monitoreo necesariamente debe ir acompañado de ajustes y ello significa que la Dirección debe tomar la decisión más acertada para mejorar el proceso educativo.

Considerando la información que resulta de la aplicación de las acciones, la toma de decisiones puede ser compleja teniendo en cuenta los múltiples factores que pudieron haber quedado fuera del proceso de planificación. Por esta razón es que el análisis basado en las evidencias es una metodología que permite tener una mayor objetividad y confianza frente a las múltiples opciones y problemas organizacionales que la Dirección debe solucionar de manera diaria.

Al tener claridad respecto a la evaluación de los procesos educativos según el PME, las decisiones basadas en el análisis, evaluación, control y retroalimentación de datos, tendrá como consecuencia una mayor probabilidad de generar los resultados eficientes.

Cabe señalar que el análisis de datos en base a evidencias permite:

1. Mejorar el proceso para la toma de decisiones dado que disminuye la incertidumbre.
2. Mejorar la capacidad para lograr los objetivos estratégicos formalizados.
3. Mejorar los indicadores de eficiencia interna.
4. Mejorar la efectividad de las acciones de seguimiento comprometidas y decisiones tomadas.
5. Tener un control eficiente por parte del Equipo Directivo de las decisiones que se toman en función de la mejora del proceso educativo.
6. Ajustar el PME de manera anual para redireccionar en función de la estrategia definida en el PEI y los 4 años establecidos en el convenio de igualdad de oportunidades.

### **Análisis de los Resultados Institucionales**

El proceso de análisis de los resultados institucionales es realizado en base a los datos del año anterior. Es decir, los resultados del proceso de gestión técnico pedagógico y su interacción con los resultados educativos.

Según lo indicado por el Ministerio de Educación, anualmente todos los planes de acción deberán reconsiderarse según los resultados obtenidos. Al respecto, en la siguiente figura se presenta un cuadro con los posibles resultados y acciones que se pueden tomar como parte de la estrategia de mejoramiento.

Tipo de resultado	Criterios para el análisis	Aspectos a analizar
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con los informes de evaluaciones de cada asignatura.</li> <li>Analizar la tendencia del nivel de logro de los aprendizajes estipulados en las Bases y Marco Curricular vigente, lo que permitirá reorientar los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejes temáticos, habilidades y asignaturas, para el caso de educación básica.</li> <li>Competencias básicas transversales en el caso de educación media.</li> <li>Ámbitos de aprendizaje (en el caso de educación parvularia)</li> </ul>
Educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar la tendencia de los últimos tres años.</li> <li>Analizar informes para los datos de SIMCE y PSU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el caso de SIMCE será el puntaje promedio.</li> <li>Analizar la tendencia que muestran los resultados de la PSU en los últimos años, tanto en términos de porcentaje de egresados que rinde la prueba, como de puntajes obtenidos.</li> <li>En relación a la titulación Técnico-Profesional, se requiere que el establecimiento educacional cuente con información desagregada de las especialidades impartidas para determinar la tendencia en los últimos años.</li> </ul>
Eficiencia Interna (OIC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para retiro escolar se requiere focalizar la mirada en aquellos estudiantes que se han retirado del establecimiento y que al año siguiente no se encuentran matriculados en ningún otro.</li> <li>Para analizar los resultados de repitencia se requiere considerar tendencia de los tres últimos años.</li> <li>Aprobación por asignatura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matrícula.</li> <li>Índice de repitencia.</li> <li>Porcentaje de aprobación por cada asignatura.</li> </ul>

Figura 14. Cuadro de posibles escenarios de mejora del proceso educativo

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2016c, p. 43)

Para entender esta etapa del proceso, el Ministerio de Educación señala que el análisis debe estar enfocado en las denominadas prácticas institucionales y pedagógicas definidas en el PME. Es decir, hacer una evaluación de la gestión administrativa y educativa, y de su correlación con los resultados de aprendizaje.

De acuerdo a cada práctica institucional y pedagógica indicada en el PME, el Equipo Directivo deberá determinar el *Nivel de Calidad*.<sup>21</sup> Respecto al nivel de calidad, el Ministerio de Educación (2015d) afirmó que este:

<sup>21</sup> El enfoque de procesos indicado en el Plan de Mejoramiento Educativo tiene muchas relaciones conceptuales con el Modelo de Gestión de Calidad ISO, referente al concepto de “calidad”. La Norma ISO 9000:2015 señala en el requisito 2.2.1 que calidad es cuando una organización está orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

Es el grado de institucionalización que han adquirido las prácticas en la comunidad educativa. El nivel de calidad evoluciona en la medida que el establecimiento incorpora y fortalece las características asociadas a cada nivel de calidad. Esto se logra a través de las diferentes fases de desarrollo. (p. 18)

Según la siguiente figura los niveles de calidad son:

Nivel de calidad	Criterio
1	Se realizan acciones cuyos <b>propósitos son difusos</b> para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera <b>asistemática</b> .
2	El quehacer incorpora un <b>propósito que es explícito y claro</b> para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos procesos son <b>sistemáticos</b> .
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y <b>progresión secuencial</b> de los procesos subyacentes y con una <b>orientación a resultados</b> .
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos, lo que define una práctica institucional y pedagógica.
NA	La práctica que se analiza no se relaciona con los elementos de las estrategias diseñadas para cada objetivo estratégico, o no presenta relación con los niveles o el tipo de modalidad impartida en el establecimiento educacional.

Figura 15. Cuadro de Niveles de Calidad

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2016c, p. 47)

Considerando los niveles de calidad establecidos por la Agencia de la Calidad de la Educación, el Establecimiento Escolar procede a asignar el nivel de cumplimiento dentro de su organización según el nivel de implementación que tengan.

Dimensión	Subdimensión	Cantidad de Prácticas
Gestión pedagógica	Gestión curricular	7 prácticas
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	6 prácticas
	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	7 prácticas
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	6 prácticas
	Liderazgo del director	7 prácticas
	Planificación y gestión de resultados	6 prácticas
Convivencia escolar	Formación	7 prácticas
	Convivencia escolar	7 prácticas
	Participación y vida democrática	6 prácticas
Gestión de recursos	Gestión del personal	9 prácticas
	Gestión de los resultados financieros	6 prácticas
	Gestión de los recursos educativos	5 prácticas

Figura 16. Cuadro de Prácticas Institucionales-Modelo de Gestión de Calidad Escolar

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2016c, p. 48)

Las orientaciones del Ministerio de Educación (2016c) señalan que en un proceso de autoevaluación, el Establecimiento Educacional deberá tomar estas prácticas y asignar el grado de implementación en su sistema de trabajo. Luego, conforme al nivel de madurez institucional de cada práctica, se le asignará un nivel de calidad de 1 a 4 según la tabla antes mencionada.

Las prácticas del Modelo de Gestión de Calidad Escolar son entregadas por el Ministerio de Educación a los Colegios a través del “Formulario del Registro del Plan de Mejoramiento Educativo del año 2015” del Ministerio de Educación de Chile (2015e). En este documento se encuentran detalladas todas las actividades de control que se deben implementar en la organización educacional.

Las prácticas del PME que se deberán implementar en el Establecimiento Educacional se describen a continuación.

## 1. Área de Gestión Pedagógica:

<b>Proceso general a evaluar:</b> Describe las políticas, procedimiento y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. Las prácticas descritas tienen por objetivo asegurar la cobertura y aumentar la efectividad de la labor educativa.					
Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general del currículum vigente y los programas de estudio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El director y el equipo-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Figura 17. Dimensión: Gestión de Currículum*

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2015e, p. 109)

<b>Proceso general a evaluar:</b> describe los procedimientos y estrategias que implican los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las bases y Marco curricular. Las acciones en este sentido, se enfocan en el uso de estrategias efectivas de enseñanza y manejo de clase					
Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en el currículum vigente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Figura 18. Dimensión: Enseñanza y Aprendizaje en el Aula*

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2015e, p. 110)

<p><b>Proceso general a evaluar:</b> describe los procedimientos y estrategias que lleva a cabo el establecimiento para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses. Describe además, la importancia de que los establecimientos logren identificar y apoyar a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades así como también a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar sus talentos e intereses.</p>					
Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes que presentan rezago en el aprendizaje y cuenta con mecanismos efectivos para apoyarlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y habilidades destacadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y progresen en el Currículum nacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe, cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar la especificidad cultural y de origen de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Figura 19. Dimensión: Apoyo al desarrollo de los Estudiantes*

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2015e, p. 111)

## 2. Área de Liderazgo Escolar:

**Proceso general a evaluar:** describe las definiciones y procedimientos que establece el sostenedor para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento. Las prácticas designan al sostenedor como el responsable último de los resultados y viabilidad del establecimiento ante la comunidad educativa. Asimismo, establece la importancia de definir el rol del sostenedor y del director, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, pero se requieren funciones y responsabilidades definidas para lograr un trabajo efectivo.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El sostenedor se responsabiliza del logro de los estándares de aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del Plan de Mejoramiento y del presupuesto anual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento y cumple con sus compromisos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que éste debe cumplir y evalúa su desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Figura 20. Dimensión: Liderazgo del Sostenedor*

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2015e, p. 112)



<p><b>Proceso general a evaluar:</b> describe las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados educativos y formativos del establecimiento. Además se establece que el director tiene la responsabilidad de comprometer a la comunidad escolar con el Proyecto Educativo y las prioridades del establecimiento, de conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.</p>					
Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Figura 21. Dimensión: Liderazgo del Director*

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2015e, p. 113)

<p><b>Proceso general a evaluar:</b> describe procedimiento y prácticas centrales del liderazgo en la conducción del establecimiento educacional. Además se establece la importancia de planificar las grandes líneas del establecimiento educacional, las cuales se plasman en el Proyecto Educativo Institucional, así como de diseñar el Plan de Mejoramiento Educativo que articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, esta dimensión releva la gestión de resultados, que incluye la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos, como una herramienta clave para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión.</p>					
Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con un Plan de Mejoramiento Educativo que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Educativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento recopila y sistematiza continuamente datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de los apoderados del establecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Figura 22. Dimensión: Planificación y Gestión de Resultados*

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2015e, p. 114)

### 3. Área Convivencia:

**Proceso general a evaluar:** describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para promover la formación espiritual, ética moral, afectiva y física de los estudiantes. Además, establecen que las acciones formativas deben basarse en el Proyecto Educativo Institucional, en los objetivos de aprendizaje Transversales y en las actitudes promovidas en las Bases Curriculares.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento planifica la formación de sus estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional y el Currículum vigente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento monitorea la implementación del plan de formación y monitorea su impacto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El equipo directivo y docente basan su acción formativa en la convicción de que todos los estudiantes pueden desarrollar mejores actitudes y comportamientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso en su proceso de formación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El equipo directivo y los docentes modelan y enseñan a los estudiantes habilidades para la resolución de conflictos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El equipo directivo y los docentes promueven de manera activa que los padres y apoderados se involucren en el proceso educativo de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Figura 23. Dimensión: Formación*

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2015e, p. 115)

**Proceso general a evaluar:** describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el logro de los objetivos educativos. Además, definen las acciones a implementar para desarrollar y mantener un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad como parte de la riqueza de los grupos humanos y previenen cualquier tipo de discriminación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento cuenta con un Reglamento de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, lo difunde a la comunidad educativa y exige que se cumpla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El equipo directivo y los docentes definen rutinas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento se hace responsable de velar por la integridad física y psicológica de los estudiantes durante la jornada escolar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El equipo directivo y los docentes enfrentan y corrigen, formativamente las conductas antisociales e los estudiantes, desde las situaciones menores hasta las más graves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El establecimiento educacional previene y enfrenta el acoso escolar o bullying mediante estrategias sistemáticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Figura 24. Dimensión: Convivencia Escolar*

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2015e, p. 116)

**Proceso general a evaluar:** describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para construir una identidad positiva y fortalecer el sentido de pertenencia de todos los miembros con el establecimiento educacional y la comunidad en general. Además, establece la importancia de generar espacios para que los distintos estamentos de la comunidad educativa compartan, se informen y puedan contribuir responsablemente con sus ideas y acciones.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El equipo directivo y los docentes promueven entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con el entorno y la sociedad y los motivan a realizar aportes concretos a la comunidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento promueve la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante el trabajo efectivo del Consejo Escolar, Consejo de Profesores y el Centro de Padres y Apoderados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento promueve la formación democrática y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y las directivas de curso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Figura 25. Dimensión: Participación y Vida Democrática*

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2015e, p. 117)

#### 4. Área Gestión de Recursos

<b>Proceso general a evaluar:</b> describe las políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento educacional para contar con equipo calificado y motivado, además de un clima laboral positivo y establece que la gestión del personal debe considerar las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas y la normativa vigente.					
Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento define los cargos y funciones del personal y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el reconocimiento Oficial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento implementa estrategias para atraer, seleccionar y retener personal competente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento cuenta con un personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 26. Dimensión: Gestión del Personal

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2015e, p. 118)

**Proceso general a evaluar:** describe las políticas y procedimientos implementados por el establecimiento educacional para asegurar una administración ordenada y eficiente de sus recursos. Las acciones en este sentido, están de acuerdo con las prioridades de su Proyecto Educativo Institucional, su Plan de Mejoramiento Educativo y la legislación vigente.

Prácticas	Nivel de calidad				
	1	2	3	4	NA
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Figura 27. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración*

Fuente: (Ministerio de Educación de Chile, 2015e, p. 119)

### **2.4.2 Estándares indicativos**

#### **Estándares de Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educativos y sus Sostenedores**

La calidad de la educación requiere de mejoras sustanciales en el ámbito de la gestión educativa tanto a nivel pedagógico, académico como administrativo, por esta razón la Agencia de la Calidad de la Educación, en su función permanente para asegurar que todas las organizaciones educativas cumplan con los direccionamientos de la Política Educativa, se plantea los estándares indicativos de desempeño para establecimientos educativos.

La Agencia de la Calidad de la Educación en relación a los estándares indicativos de desempeño, plantea que estos tienen su origen en el D.S. N° 73 publicado el 04-03-2014 denominado “Los estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educativos y sus sostenedores” a que se refiere el artículo 3°, letra a) de la Ley 20.529, que establece el “Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización”.

Este reglamento tiene su sustento jurídico en el artículo 38 de la Ley 20.370 (2009) el cual señaló que “los estándares indicativos de desempeño, deberán ser precisos, objetivos y fáciles de comprender, y que en ningún caso el incumplimiento de dichos estándares dará origen a sanciones”. Motivo por el cual luego son promocionadas a nivel de orientaciones. Asimismo, la Ley 20.529 (2011) en su artículo 12, estableció que la evaluación de desempeño será una función de la Agencia de la Calidad. Función entre las cuales se encuentra el fortalecimiento de las instituciones educativas a través de los PME y entre ellos se hallan los estándares indicativos. Bajo este marco jurídico los estándares indicativos son la referencia para que las organizaciones educativas puedan mejorar su gestión a nivel Estratégico Administrativo, tarea que es propia del Sostenedor<sup>22</sup> y de la Dirección.

Por tal razón es necesario profundizar respecto a 2 conceptos claves de este requerimiento de la Agencia de la Calidad: 1. ¿Qué es un estándar? y 2. ¿Qué es el desempeño?

La mirada de la Norma Internacional ISO 9000:2015 señala en el ítem 3.7.8 que “el desempeño es un resultado medible”. A su vez, el desempeño se puede relacionar con la gestión las actividades,

---

<sup>22</sup> Según la Ley 20.370 Art. 46: “El Sostenedor es el responsable de que el Establecimiento Educativo funcione”.



procesos, productos, servicios, sistemas u organizaciones.

Otra perspectiva la ofrece la Dirección de Presupuestos 2015, este organismo definió desempeño así:

Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos, (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es decir una relación entre 2 o más variables la que comparada con periodos anteriores, o una meta o compromiso permite evaluar su desempeño. (Como se citó en Bonnefoy, 2006, p. 7)

Por su parte, para la OCDE/PUMA (1998) el desempeño es: “La medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (Como se citó en Armijo, 2011, p. 9)

Desde una mirada más integradora, el Banco Mundial (2004) habló sobre los indicadores de desempeño como instrumentos que permiten medir los insumos, procesos, productos, resultados y efectos de los proyectos, programas o estrategias de desarrollo (Como se citó en Armijo, 2011).

En base a la revisión conceptual, es posible concluir que el desempeño es la forma como se evalúa lo comprometido formalmente y lo logrado en la realidad, para luego, en base a evidencia, generar una conclusión.

Por otro lado, el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española RAE (2016) define como estándar “lo que sirve como modelo, norma, patrón o referencia” (párr. 1).

Casassus (1997) señala que “los estándares son construcciones de referencia que nos son útiles para llevar adelante acciones en algún ámbito determinado. Estos constructos son elaborados y acordados entre personas con el conocimiento y la autoridad para hacerlo” (p. 4).

En palabras de la American Society for Testing and Materials - ASTM International (2013):

Los estándares se utilizan para promover la salud y la seguridad pública, para apoyar la protección y sostenibilidad del medio ambiente, y mejorar la calidad de la vida en general.

Los estándares contribuyen a la fiabilidad de los materiales, productos, sistemas y servicios y facilitan el comercio internacional, regional y nacional. (p. 3)

Igualmente, según la Agencia de la Calidad de la Educación los Estándares Indicativos son una referencia que orienta el proceso de evaluación respecto a las prácticas institucionales que se deben implementar en función del proceso de gestión institucional.

Los estándares indicativos son abordados desde la visión integradora del sostenedor, quien es el responsable final de que el proceso institucional funcione. Al respecto, estos estándares se clasifican en cuatro dimensiones; 1. El Liderazgo, 2. Gestión Pedagógica, 3. Formación y Convivencia, 4. Gestión de Recursos.

Considerando que este documento tiene una postura de recomendación, los Sostenedores y los Equipos Directivos pueden considerar estas orientaciones como parte de la estrategia de mejoramiento continuo. De hecho, la Agencia de la Calidad de la Educación señala que son las “buenas prácticas” complementarias a la gestión educativa.

En el contexto administrativo, el Consejo para la Transparencia del Estado de Chile (2012) señaló en su documento “Buenas prácticas en archivos institucionales de organismos del Estado” que las buenas prácticas:

Se refieren a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado. Así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto. (p. 7)

Sin embargo, es muy necesario aclarar que el cumplimiento normativo no es una buena práctica sino una obligación jurídica.

Clarificado el concepto de buenas prácticas, los estándares indicativos de desempeño fueron realizados entre el año 2009 al 2013, justamente en base a las buenas prácticas de gestión escolar que han sido ponderadas como elementos que dan buenos resultados. Al igual que todos los trabajos y orientaciones de la Agencia de la Calidad, pasaron por un proceso de validación que

consistió en una revisión de modelos nacionales e internacionales de evaluación de la gestión escolar, estudios bibliográficos, entrevista con los actores educativos y la validación por parte de un panel de expertos. Por ello es que estos estándares indicativos son un complemento para mejorar el cumplimiento de la actual política educativa.

Los componentes de los estándares indicativos de desempeño se encuentran clasificados en lo siguiente:

*En el ámbito del Liderazgo:* este ámbito tiene como propósito que la gestión educativa tenga procesos de diseño, articulación, conducción y planificación institucional. La responsabilidad del Sostenedor y el apoyo del Equipo Directivo son vitales para dirigir y asegurar el funcionamiento organizado y sistémico del organismo educativo. Este ámbito se compone de 6 estándares para que sean implementados por parte del Sostenedor, en segundo lugar, 7 prácticas orientadas a la Dirección y 6 estándares de Planificación y Gestión de Resultados.

*En el ámbito de la Gestión Pedagógica:* en relación a este ámbito, las prácticas tienen el propósito de asimilar los procedimientos y prácticas de la organización, orientadas a la preparación, implementación y evaluación del proceso educativo en función de los requerimientos de los estudiantes y los objetivos de aprendizaje. Se compone de 7 estándares orientados a la gestión curricular, 6 estándares relacionados con la Enseñanza y Aprendizaje en el aula y 7 estándares relacionados con el Apoyo al desarrollo de los Estudiantes.

*En el ámbito de la Formación y la Convivencia:* este ámbito guarda relación con los procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal, social y espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes. Aspectos que deben estar considerados en el Proyecto Educativo. Existen 7 estándares relacionados con la formación, 7 estándares relacionados con la convivencia y 6 estándares relacionados con la participación y vida democrática.

*En el ámbito de la Gestión de Recursos:* este ámbito tiene relación con la dimensión gestión de recursos, entendiendo la aplicación de procedimientos y prácticas orientadas a administrar de manera eficiente y eficaz los recursos financieros, materiales y humanos en post del proceso educativo. Se han determinado 9 estándares relacionados con la Gestión de Personal, 6 estándares relacionados con la gestión de recursos financieros y 5 estándares relacionados con la gestión de recursos.

El proceso de evaluación de los estándares indicativos de desempeño se realiza mediante la visita por parte de la Agencia de la Calidad; en este contexto, cada práctica tiene definido un nivel de implementación que está categorizado entre prácticas con desarrollo débil, desarrollo incipiente, desarrollo satisfactorio, y desarrollo avanzando. Cada categorización obedece a un detalle exhaustivo que el evaluador debe ir comprobando durante la visita.

Como ya se indicó anteriormente, la implementación de los estándares indicativos impacta directamente en la clasificación de desempeño del establecimiento educativo, en Autónomo, Emergente o en Recuperación.

### **2.4.3. Otros indicadores de calidad**

#### **Otros Indicadores de Calidad Educativa**

Un panel de especialistas del Ministerio de Educación, entre el año 2010 y 2013, desarrolló una serie de indicaciones para complementar las prácticas relacionadas con la calidad y el mejoramiento continuo de la gestión educativa. Se entiende que al ser considerados como indicadores no tienen el carácter de implementación obligatoria. Por esta razón, al hablar de otros indicadores de calidad educativa se hace referencia a un proceso de evaluación complementaria para determinar las tendencias estadísticas, en base a percepciones por parte de los actores de la comunidad educativa respecto a los siguientes temas:

1. Autoestima académica y motivación escolar.
2. Clima de convivencia escolar.
3. Participación y formación ciudadana.
4. Hábitos de vida saludable (Ministerio de Educación de Chile, 2014c).

Estos 4 elementos son evaluados en función de cuestionarios que son aplicados durante el proceso de medición SIMCE o en otras instancias determinadas por la Agencia de la Calidad. Asimismo, existen otros indicadores que son evaluados de acuerdo a la información histórica que se obtiene mediante los registros del Ministerio de Educación y de la Agencia de la Calidad. Los elementos que se analizan son los siguientes:

5. Asistencia escolar.

6. Retención escolar.
7. Equidad de género.
8. Titulación técnico-profesional (Ministerio de Educación de Chile, 2014c).

Actualmente el proceso de evaluación por parte de la Agencia de la Calidad de la Educación considera 3 elementos; 1. Resultados SIMCE, 2. Evaluación de Estándares de Aprendizaje y 3. Otros Indicadores de Calidad. En función de este proceso de evaluación los resultados son conducentes al ordenamiento de los establecimientos educacionales.

Como en todo proceso de evaluación, los resultados deben generar acciones de corrección frente a temáticas que requieren de reforzamiento. Aunque los otros indicadores de calidad educativa no tienen directa relación con el proceso de aprendizaje, estos son complementarios; un aspecto suplementario y necesario para entender el concepto de calidad educativa en todo su contexto.

La Agencia de la Calidad de la Educación (2014) en su documento, “Otros indicadores de calidad educativa 2014” consideró los siguientes elementos para su posterior evaluación.

### **1. Autoestima académica y motivación escolar:**

Dentro de este aspecto considera la autopercepción y la autovaloración de los estudiantes en relación con su capacidad de aprender. Adicionalmente, se evalúan las percepciones y actitudes relacionadas con el aprendizaje y el logro académico. Este indicador tiene 2 dimensiones; 1.1 Autopercepción y autovaloración académica y 1.2 La motivación Escolar. Mediante la ponderación de las encuestas se realiza el cálculo para determinar el puntaje de autoestima y motivación escolar. Luego se clasifica en autoestima académica y motivación escolar en adecuada o baja.

La Autoestima y la Motivación son factores muy influyentes en el proceso educativo, sobre todo a la hora de querer potenciar y generar una respuesta positiva en función de obtener mejores resultados académicos. Al respecto, el autoestima según Rosenberg (1965) es considerado “algo esencial para el ser humano porque tiene una directa relación con el desarrollo de patrones. Con estos patrones se hacen comparaciones entre los individuos y la comprensión de quién es “uno como persona” basada en un resultado” (38).

Sexton (1977) definió la motivación como “el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (Como se citó en Ramírez, 2012, p. 162).

Aunque existen muchas definiciones de motivación y autoestima orientadas a la educación, lo que busca la evaluación de este indicador es que los estudiantes sean conscientes de sus habilidades, aptitudes y posibilidades, y de cómo pueden aprovechar este autoconocimiento en el proceso académico. También, respecto a la motivación, lo que busca este indicador es que el estudiante sepa cómo superar las dificultades para cumplir sus propias metas.

## **2. Clima de Convivencia Escolar:**

El indicador clima de convivencia escolar considera las percepciones y las actitudes que tienen los estudiantes, docentes, padres y apoderados con respecto a la forma en que perciben el ambiente escolar en el establecimiento. Dentro de este indicador se consideran aspectos tales como el ambiente de respeto, ambiente organizado y ambiente seguro. Para evaluar estas subdimensiones se aplica una encuesta a los apoderados, docentes y estudiantes, luego se obtiene un resultado promedio por grado y ciclo, y finalmente se consigue un puntaje de convivencia escolar que determinará si el colegio se encuentra categorizado con “clima de convivencia positivo, regular o negativo”.

En este contexto, la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018 del Ministerio de Educación de Chile (2015f) señaló que su objetivo es:

Orientar la definición e implementación de acciones, iniciativas, programas y proyectos que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una Convivencia Escolar participativa, inclusiva y democrática, con enfoque formativo, participativo, de derechos, equidad de género y de gestión institucional y territorial. (p. 6)

## **3. Participación y Formación Ciudadana:**

Este indicador considera las actitudes de los estudiantes en su colegio. Se evalúa la percepción de los estudiantes y padres y apoderados. Al respecto, se realiza una encuesta de evaluación acerca del grado de participación y el compromiso de los miembros de la comunidad educativa. Las subdimensiones de este indicador son el sentido de pertenencia, participación y vida democrática.

En esta etapa se determina la percepción de los estudiantes respecto a la promoción de la vida democrática, así como también se evalúa la percepción de los padres y apoderados. Luego se obtienen los resultados promedio que categorizarán el colegio en cuanto a participación y formación ciudadana en Nivel Alto, Medio o Bajo.

Este ámbito tiene su fundamento en lo indicado en la Ley 20.911 aprobada el 03 de Marzo del 2016, denominada Ley de Formación Ciudadana y basada en la promoción de valores cívico y ciudadanos fundamentados en el marco de derechos de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, como parte complementaria a la gestión académica; esta ley obliga a los Establecimientos a tener un programa de promoción de valores cívicos y temas relacionados con la participación ciudadana.

#### **4. Hábitos de Vida Saludable:**

El indicador de vida saludable evalúa las actitudes y conductas autodeclaradas por los estudiantes en relación con la vida sana. Dentro de esta clasificación se valoran los hábitos alimenticios, los hábitos de vida activa y hábitos de autocuidado. Las encuestas se calculan y se ponderan obteniendo un resultado promedio por estudiante, por grado y por ciclo. En función de este resultado se obtiene un puntaje de hábitos de vida saludable que determina en qué nivel está el establecimiento. Las categorías son: 1. Promueve activamente hábitos de vida saludable, 2. Promueve moderadamente hábitos de vida saludable, 3. No promueve hábitos de vida saludable.

En cuanto a lo anterior, la Organización Mundial de la Salud OMS (2016) en su informe para acabar con la obesidad infantil, señaló que el derecho del niño a la salud debe tener como consecuencia “que los gobiernos y la sociedad tienen la responsabilidad moral de actuar a favor del niño para reducir el riesgo de obesidad” (p. 6). Es importante saber que combatir la obesidad infantil concuerda con la aceptación general de los derechos del niño a una vida sana.

Dentro de las obligaciones del Estado está la Convención sobre los Derechos del Niño. En concordancia con este pacto se emitió un informe de obesidad por parte de la OMS (2015) en América Latina. Este informe concluyó con una clasificación de los 5 países con mayor nivel de obesidad, los cuales son: 1. México con un 32.8% de Obesidad; 2. Venezuela 29.4% de Obesidad; 3. Argentina con un 29.4% de Obesidad; 4. Chile con un 29.1%; y 5. Uruguay con un 23,5% de

Obesidad. Este informe es decidor y solicita a los gobiernos tomar cartas en el asunto mediante la implementación de políticas para bajar este nivel de obesidad.

## **5. Asistencia Escolar:**

Este indicador tiene relación con la distribución de los estudiantes en cuatro categorías, elaboradas según el número de días que un estudiante asiste a clases considerado en función del N° total de la jornada escolar.

°Respecto a la asistencia escolar, el rendimiento se puede clasificar en asistencia destacada con un 97% de cumplimiento; asistencia normal cuando el resultado es entre 90% y 97%, asistencia reiterada cuando es entre 85% y 90%, e inasistencia grave con solo un 85%.

El proceso de evaluación considera la tasa de asistencia anual por estudiante, puntaje por estudiante, puntaje por grado y puntaje por ciclo. Con este resultado se obtiene un indicador que puede categorizar el Colegio en Asistencia destacada, Asistencia Normal, Inasistencia Reiterada o Inasistencia Grave.

En contraste, el Informe del Sistema Educacional con Análisis de Género 2014 entregado por el Centro de Estudios MINEDUC (2014) señaló que en la Enseñanza Básica, es decir de 1° a 8°, el Nivel de Aprobación es de un 96.4% en Mujeres y 94.4% en Hombres.

Por otra parte, el análisis estadístico señaló que las mujeres tienen un mayor porcentaje de aprobación que los hombres con diferencias entre un 1,1% y 2,9%. En la enseñanza media, es decir de 1° a 4° medio, el porcentaje de aprobación total de hombres fue de un 88% y el de las mujeres de 91,2%. Datos relevantes a la hora de tomar acciones de corrección para mejorar el nivel de asistencia escolar.

## **6. Retención Escolar:**

El indicador retención escolar considera la capacidad que tiene un establecimiento educacional para lograr la permanencia de sus estudiantes en el sistema de educación formal. En lo referente a este tema existen 2 subclasificaciones: 1. La identificación de desertores y 2. La atribución de desertores del establecimiento. En función del análisis estadístico de estos 2 parámetros se pondera el resultado y se calcula un puntaje de retención escolar. Con este resultado el colegio deberá



aplicar las medidas correctivas para aumentar el nivel de retención escolar o en su defecto, propiciar una mejora permanente en las prácticas que puedan apoyar un mejor nivel de retención.

Al respecto, el Informe de la Superintendencia de la Educación (2016) denominado “La inclusión me incluye” señaló un porcentaje de deserción del 2.9% equivalente a 85.945 alumnos. De esta cifra, el 57% equivale a hombres y el 43% equivale a mujeres. Para promover la retención escolar, el Ministerio de Educación a través de la Resolución 3904 de 2016, entrega las bases administrativas y técnicas para aprobar proyectos de retención escolar del año 2016; según esta resolución el Colegio puede postular proyectos que fomenten la retención escolar mediante la compra de infraestructura, materiales, talleres u otro tipo de actividades que complementan el proceso regular de enseñanza.

## **7. Equidad de Género:**

Este indicador se refiere a generar las instancias para que hombres y mujeres lleguen al logro equitativo de los resultados de enseñanza y aprendizaje. Es obtenido mediante los resultados de la prueba de SIMCE en Lectura y Matemáticas.

El proceso de evaluación tiene relación con el cálculo de brechas del establecimiento en cada prueba SIMCE, el análisis de las brechas por prueba, el puntaje por grado y el puntaje por ciclo; con la ponderación de estos resultados se obtiene un índice de equidad de género, con el cual se clasifica al colegio en un establecimiento equitativo, moderadamente equitativo o inequitativo.

Con referencia a lo anterior, el informe estadístico del Centro de Estudios del MINEDUC (2014) encontró que la tasa de aprobación en la educación básica fue de un 51% en hombres y 56,5 % en mujeres. A su vez, la tasa de reprobación en hombres fue del 17,5% y 13,8 en mujeres y la tasa de abandono fue del 31,5% en los hombres y 29,7 % en las mujeres.

En la enseñanza media la tasa de aprobación de estudiantes hombres fue del 54% para los hombres y de un 60.5% en las mujeres; en la misma línea la tasa de reprobación de hombres fue de un 15,2% y de un 11,3% en las mujeres. Finalmente, la tasa de abandono en los hombres fue de 30.8% y en las Mujeres fue del 28,3%.

## **8. Titulación Técnico-Profesional:**

El indicador es aplicable a Colegios Técnico Profesionales que hacen su aporte respecto a la entrega de títulos técnico-profesionales de nivel medio, una vez terminado el proceso de práctica profesional.

Respecto a este indicador, el proceso de evaluación consideró el resultado de los estudiantes titulados, estudiantes que ingresan a educación superior y tasa de titulación por establecimiento.

Resulta pertinente mencionar que el proceso de seguimiento a la inserción laboral es un tema de preocupación por parte de la Agencia de la Calidad, en torno a esto, el informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Chile PNUD (2013), área de Reducción de la Pobreza y la Desigualdad, mencionó que de los alumnos que terminan las carreras técnico de nivel medio a cinco años del egreso de la enseñanza media, un 41,4% del total de alumnos de la enseñanza técnico profesional había accedido a estudios de nivel superior. Indicador relevante considerando que actualmente el índice de desigualdad es de 0,5 en Chile y se podría suponer un nivel de ingreso menor. No obstante, el apoyo del Estado para las carreras técnicas ha sido importante en el último tiempo.

El plan de fortalecimiento de la educación técnico profesional ha generado un importante avance, en cuanto a esto, la Cuenta Pública del 2016 señaló que en el año 2016 proyecta la entrega de 285 mil 570 beneficios en el año 2016, con un presupuesto que asciende a 283 mil 318 millones de pesos. De este monto destacan los 124 mil 38 millones de pesos para la Beca Nuevo Milenio, que aumentó en casi 24% en relación al año 2014 y 2015.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de investigación y diseño metodológico**

Esta investigación se sustenta en el paradigma interpretativo, es descriptiva con enfoque cualitativo, en tanto que el objetivo de este estudio es describir la aplicación del liderazgo escolar en la implementación del Plan de Mejoramiento Educativo de un colegio particular subvencionado de la Ciudad de Puerto Montt, tomando como referencias las orientaciones y regulaciones del Ministerio de Educación; a través de las percepciones de los actores de la comunidad educativa.

De acuerdo al nivel de la investigación, se enmarca dentro del tipo descriptivo, pues estos buscan especificar las propiedades más importantes de las personas, grupos, comunidades, entes, organizaciones o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un proceso de análisis. Según Méndez (1995) el estudio descriptivo se focaliza en describir e identificar característica del universo de investigación, identifica las formas de conducta y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba y analiza las variables de investigación. La investigación descriptiva intenta definir claramente un objeto, es capaz de generar datos para realizar después un análisis general.

Desde esta mirada, el investigador no busca la verdad o la moralidad sino una comprensión detallada de las perspectivas de las otras personas. La aproximación metodológica cualitativa se refiere a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable. Para Sandín (2003) “la investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de la indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto se está en el campo de estudio” (p.121).

Asimismo, Méndez (1995) indicó que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Los investigadores Taylor y Bogdan (1986) consideraron en un sentido amplio la investigación cualitativa como "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable" (p. 20). Estos autores señalaron las siguientes características propias de la investigación cualitativa:

- Es inductiva.
- El investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
- Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas.
- Los métodos cualitativos son humanistas.
- Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.
- Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.

El proceso de análisis de una realidad educativa en términos de gestión, implica tener un enfoque orientado a la descripción de esa realidad contextualizada y su relación con los procesos administrativos y educacionales que interactúan con los actores de la comunidad educativa. Desde un punto de vista racional, el análisis de un contexto o realidad tiene sus orígenes en la cultura Griega en el siglo IV A.C. En ese entonces, Platón fue un gran exponente de los estudios deductivos, así como la representación matemática. Por otro lado, Aristóteles fue la contraparte al exponer sus ideas mediante la inducción descriptiva y/o cualitativa de una realidad. Aunque las investigaciones señalan que el análisis cualitativo fue el primer precedente para el estudio de la realidad, ambos puntos de vista son complementarios y necesarios para entender una situación o contexto.

Así, es posible observar que Platón y Aristóteles entregaron las bases filosóficas para lo que luego serían las aproximaciones en el estudio de realidades cualitativas y cuantitativas.

En el contexto de la investigación cualitativa, Creswell (1998) argumentó que la investigación cualitativa tiene 3 características: el estudio de la realidad con el método cualitativo señalando cómo el mundo es comprendido, experimentado y producido en base a un contexto, sus procesos, el punto de vista de los participantes, sus sentidos, significados, experiencias, conocimientos y relatos.

Según Denzin y Lincoln (1994) la investigación cualitativa puede ser interpretativa, inductiva, multimetódica y reflexiva. Esto debido a que es posible aplicar instrumentos de análisis que pueden ser usados para explicar de manera flexible y sensible al contexto social en que los datos son producidos. Así mismo, la interacción entre el investigador y el objeto de estudio genera un flujo de información de acuerdo a cada instrumento.

En la misma línea, Flick (2007) aseveró que la investigación cualitativa busca descubrir lo nuevo y desarrollar teorías fundamentadas empíricamente.

Luego busca determinar la relación entre conocimiento y la teoría, la relación con su creación, su ampliación, su modificación y con la superación que lo hace relevante. Lo anterior es consistente con lo que indicó Schon (1983), el cual plantea que la teoría debe hacerse en el contexto de la práctica.

En este sentido, la investigación cualitativa permite una aproximación de la realidad en estudio desde un punto de vista metodológico y epistemológico de las organizaciones educacionales y sus procesos administrativos. En consecuencia, el análisis de esta información puede generar una conclusión administrativa u organizacional en base a los resultados confiables y válidos.

La educadora Guardián (2007) adujo que un estudio cualitativo es capaz de poner en el escenario de una investigación una instancia de reflexión que aporta con orientaciones y posiciones que pueden inferir y mejorar la calidad de los resultados. En contraposición con la idea de neutralidad del conocimiento que solo se limita a una postura observadora y clasificadora de la realidad. En estos términos, cabe señalar que cualquier estudio debe propender a una conclusión válida y confiable.

La presente investigación utiliza como metodología el estudio de caso descriptivo y múltiple. El estudio de caso es según la definición de Yin (1989):

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (p. 13)

Las clasificaciones de estudio de caso se ordenan de acuerdo a su función de los objetivos del estudio y de acuerdo al número de casos: de acuerdo al objetivo de la estrategia de investigación, se puede sintetizar la tipología de estudios de casos propuesta por Yin (1994) en los siguientes:

- Descriptivos, cuyo propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- Exploratorios, que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- Ilustrativos, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Explicativos, que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

De acuerdo al número de casos se encuentran:

- Un único caso. Esta metodología es adecuada cuando dicho caso sea especial -posee todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría, muy distinta a los demás casos posible, permite explorar un fenómeno determinado- (Chiva, 2001).
- Múltiples o comparativos casos. En este tipo de estudio se hacen preguntas similares en los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones (Ghauri, Gronhaug,

& Kristianslund, 1995). Así, las evidencias basadas en varios casos se pueden considerar más sólidas y convincentes, ya que la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados de los distintos casos, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta. Aunque no existe un criterio definido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio (Pettigrew, 1990), de acuerdo con esta lógica, Chiva (2001) estableció que un estudio de casos requeriría un mínimo de cuatro unidades de análisis, aunque cuanto mayor sea este número, se puede alcanzar una mayor replicación y (Eisenhardt, 1989).

La investigación mediante estudios de casos sigue unas fases generales que fueron parte de la investigación. De acuerdo a la clasificación de Pérez (1994) y Martínez, Gosálvez, & Gómez (1990) se pueden distinguir entre las siguientes fases:

1. *Fase preactiva*. En ella se establece una relación entre constructos teóricos y unidades empíricas, categorías generales y específicas (Ragin & Becker, 1992), estableciendo una "cadena de evidencias" (Yin, 1989). En esta fase se debe esclarecer empíricamente el tamaño y los límites de un determinado caso. En ocasiones resulta difícil establecer el número de eventos o situaciones que permitan tribuir a una muestra de registros la representatividad del conjunto (Carbaugh, 2007).

2. *Fase interactiva*. En esta fase es fundamental el procedimiento de la triangulación para que pueda ser contrastada la información desde fuentes diferentes. Aquí corresponde el trabajo de campo y a los procedimientos y desarrollo del estudio, utilizando diferentes técnicas cualitativas: toma de contacto y negociación que sirven para delimitar las perspectivas iniciales del investigador, las entrevistas, la observación y las evidencias documentales. La principal preocupación suele ser recoger, reducir y relacionar la información recogida a través de diferentes técnicas: observación participante, entrevista, foros de debate y análisis documental.

3. *Fase postactiva*. Se refiere a la elaboración del informe del estudio final en que se detallan las reflexiones críticas sobre el problema o caso estudiado. Algunos problemas prácticos propios de esta fase son: dificultades respecto a la confidencialidad de los datos, pues debe salvaguardarse la identidad de aquellos sujetos que se investigan, salvo que en el estudio se acuerde que es importante desvelar algunos datos identificativos, escasez de tiempo por tener que efectuar una

redacción y entrega de informes ágil, problemas a la hora de difundir los resultados en la comunidad de profesionales y en la comunidad científica, también en los medios de comunicación social.

### 3.2 Población y muestra

La unidad de estudios estuvo conformada por establecimientos de la comuna de Puerto Montt de enseñanza básica, que el año 2014 y 2015 fueron categorizados en nivel “alto” por la agencia de la calidad de la Educación.

La comuna de Puerto Montt cuenta con 168 establecimientos educativos de los cuáles 113 corresponden imparten enseñanza básica y de esos, 6 establecimientos se encuentran en categoría del “alto”. Además, corresponden a colegios con prácticas exitosas según categorización de la Agencia de la Calidad, ya que han mantenido sus buenos resultados por más de 4 años.

A continuación se detallan los establecimientos educativos de la comuna de Puerto Montt para contextualizar el lugar donde están ubicados los establecimientos seleccionados.

Tabla 8. *Los establecimientos educativos de la comuna de Puerto Montt*

Establecimiento educativo	Enseñanza básica	Enseñanza básica y media
Comuna de Puerto Montt	113	168

Fuente: (MINEDUC, s.f.)

Según Maxwell (1996) siempre que el investigador se encuentra con la necesidad de decidir qué va a estudiar y cómo, dónde y con quién lo va a hacer, se está ante la selección de participantes. No solo se seleccionan sujetos, sino contextos, hechos y procesos, esta selección estará más bien basada en criterios de selección deliberada con el fin de obtener la mejor calidad de información.

Lo anterior fundamentado en los objetivos de la investigación que intentan develar las prácticas de liderazgo escolar de establecimientos educacionales de excelencia, a partir de sus prácticas



institucionales implementadas y percepciones de los actores de los colegios para promover sugerencias de mejoras de liderazgo educativo.

Como ocurre en la mayoría de las investigaciones cualitativas, se desea obtener ideas de un fenómeno, individuo o evento donde el investigador; intencionalmente selecciona individuos, grupos y escenarios que maximicen el entendimiento de un fenómeno. El método más común de muestreo es intencional. Aquí, individuos, grupos y escenarios son considerados para la selección si son ricos en información (Onwuegbuzie & Leech, 2007).

La población de la presente investigación la componen todos los actores de las instituciones educativas en la cual se realizará la investigación: directivos, profesores, estudiantes, padres y apoderados. En palabras de Tamayo (1997) la población es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia, dando así origen a los datos de la investigación.

Volviendo la mirada hacia el análisis de una realidad bajo el enfoque de investigación cualitativa, es preciso considerar que la unidad o muestra que se va a poner a prueba debe ser consistente. Al respecto, el concepto de marco de muestreo, señalado por la OCDE, en su glosario estadístico 2009, lo ha definido como una lista de todos los miembros de una población usada como base para un muestreo.

La muestra debe contener todo el rango de posibles observaciones para que los conceptos y categorías desarrollados proporcionen una concepción integral del tema (Fitzpatrick & Boulton, 1994).

De esta manera, la muestra de la presente investigación será no probabilística, intencional a partir del siguiente criterio de inclusión de los actores de la comunidad educativa, como sujetos estudio: integrantes de los centros que son representantes de los distintos estamentos de las comunidades educativas: centro de padres y apoderados, centro de alumnos, consejo de profesores, equipo directivo y sostenedor.

Para Kinnear y Taylor (1993) en una muestreo no probabilístico la selección de elementos se basa parcialmente en el criterio del investigador, dentro de los no probabilísticos se incluyen: muestras

por conveniencia, por juicios y por cuotas, las primeras se seleccionan de acuerdo a la conveniencia del investigador.

Como criterios de inclusión de los participantes se debe considerar que estos fueron seleccionados en forma intencionada, de acuerdo Guardián (2007) el muestreo intencional consiste en utilizar como criterio de selección el conocimiento y la experiencia que se tiene sobre la población por estudiar. En ese orden de ideas, el propósito es escoger aquellos elementos de la población que resulten más pertinentes para el propósito de la investigación.

El camino para dar con los entrevistados se estableció de la siguiente manera, primero se realizó un acercamiento con cada colegio a través de una entrevista planificada en la cual se les dan a conocer los objetivos de la investigación; como segunda instancia se solicita a cada colegio que entregue un listado con los profesionales que participan en el colegio y en su programa de mejoramiento educativo; de lo cual se desprende que cada colegio tiene representantes de los alumnos, de los padres y apoderados y de los profesores; en tercera instancia los citamos a una reunión a través de llamada telefónica; como cuarto punto se realizó la entrevista donde se reunieron en focos grupales y aplicamos la entrevista semiestructurada para conocer sus prácticas y lineamientos institucionales que nos permitieron responder las preguntas de investigación.

### **3.3 Categorización**

Para Torres (2002) en investigación cualitativa la categorización se constituye en una parte fundamental para el análisis e interpretación de los resultados, este proceso consiste en la identificación de regularidades, de temas sobresalientes, de eventos recurrentes y de patrones de ideas en los datos provenientes de los lugares, los eventos o las personas seleccionadas para un estudio.

La categorización constituye un mecanismo esencial en la reducción de la información recolectada.

Según Straus y Corbin citado en Torres (2002), la categorización consiste en la asignación de conceptos a un nivel más abstracto. Las categorías tienen un poder conceptual, puesto que tienen la capacidad de reunir grupos de conceptos o subcategorías. En el momento en el que el investigador empieza a agrupar los conceptos, también inicia el proceso de establecer posibles

relaciones entre conceptos sobre el mismo fenómeno. Estos mismos autores argumentan que las categorías son conceptos derivados de los datos que representan fenómenos.

En la misma línea Hernández, Fernández y Baptista (2010) indicaron que en una muestra no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Es decir, la muestra no probabilística o dirigida a un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. En efecto, estadísticamente hablando, el muestreo no probabilístico comprende análisis de procedimientos de muestreo intencional y accidental.

Definiendo el muestreo intencional como la consideración de una toma de datos que permite seleccionar casos característicos de la población, limitando esta muestra a estos casos cuando la población es variable y pequeña.

El muestreo accidental toma los datos en el estudio del caso hasta que se completa el número de unidades de análisis que indica el tamaño de muestra deseado según una referencia estandarizada o normativa.

Elliot (1990) mencionó la importancia de la elaboración y distinción de tópicos a partir de los que se recoge y organiza la información. Para ello distinguiremos entre categorías, que denotan un tópico en sí mismo, y las subcategorías, que detallan dicho tópico en micro aspectos. Estas categorías y subcategorías pueden ser apriorísticas, es decir, construidas antes del proceso recopilatorio de la información, o emergentes, que surgen desde el levantamiento de referencia le es significativos a partir de la propia indagación, lo que se relaciona con la distinción que establece. (Herrera, Guevara, & Munster, 2015, p. 6)

Las categorías de la investigación se ordenan de acuerdo a las entregadas por el Ministerio de Educación en sus prácticas institucionales de mejoramiento educativo, y de acuerdo a las prácticas se desglosan las siguientes subcategorías que se obtuvieron de las respuestas entregadas por los sujetos de estudio.

Tabla 9. *Categorías y Subcategorías*

Categoría	Subcategoría
1. Liderazgo del Sostenedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de roles</li> <li>- Canales de comunicación</li> <li>- Entrega de recursos</li> <li>- Gestión de apoyos</li> <li>- Establecimiento de metas</li> </ul>
2. Liderazgo del Director	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logro de resultados académicos y formativos</li> <li>- Instalación de objetivos formativos y académicos definidos en el PEI</li> <li>- Promoción de metas en la comunidad escolar</li> <li>- Conducción de gestión pedagógica y formativa</li> <li>- Participación en desarrollo y aprendizaje de docentes</li> <li>- Gestión de procesos de cambio y mejora</li> <li>- Instalación de ambiente estimulante</li> <li>- Difusión PEI</li> </ul>
3. Planificación y Gestión de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación y monitoreo PME</li> <li>- Actualización y sistematización de datos del colegio</li> <li>- Toma de decisiones y monitoreo de la gestión</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 3.4 Tipos de instrumentos y técnicas de aplicación

El éxito de una investigación descansa en gran medida en la pertinencia de las técnicas seleccionadas para la recolección de información, así como en la idoneidad de los instrumentos utilizados para tal fin. Al respecto Arias (2006) señaló que la técnica de recolección representa el conjunto de procedimientos o formas utilizadas en la obtención de la información necesaria para lograr los objetivos de la investigación.

Según Arias (2006) las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros. En cuanto a los instrumentos, el autor citado menciona que son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información, ejemplo de ellos son: formatos de cuestionarios y guías de entrevistas.

En relación a las técnicas de investigación, se puede manifestar que son las diferentes formas en que una investigación puede llevarse a cabo. En tal sentido, es prudente traer a colación lo expresado por Finol y Nava (1993), quienes afirmaron que la fase que comprende la aplicación de

las técnicas e instrumentos de investigación es la más laboriosa dentro del proceso investigativo. En cuanto a los instrumentos de la investigación se puede indicar, según Hernández (1991) que los mismos sirven para recoger los datos de la investigación. De la misma manera, el autor manifiesta que un instrumento de medición adecuado, es el que registra los datos observables, de forma que representen verdaderamente a las variables que el investigador tiene por objeto.

Para el estudio se incorporó como instrumento la entrevista semiestructurada en profundidad para los grupos focales de discusión, incorporando las dimensiones y subcategorías de prácticas de mejoramiento educativo.

La entrevista semiestructurada tiene la expectativa que los entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente más abierta que en una entrevista estandarizada o un cuestionario (Flick, 2007), por lo tanto, se orientó el discurso de los entrevistados (Sostenedor, equipo directivo, profesores, estudiantes) en relación a los objetivos de la presente investigación realizando una serie de preguntas a modo de guion con la cara. “Es característico de estas entrevistas que se traigan a la situación de entrevista preguntas más o menos abiertas en forma de guía de entrevista. Se espera que el entrevistado responda a ellas libremente” (Flick, 2007, p.107).

Para Valles (2003) la entrevista semiestructurada es la más común, la cual es guiada por un conjunto de preguntas y cuestiones básicas a explorar, pero donde ni la redacción exacta, ni el orden de las preguntas está predeterminado. Con el fin de resguardar la transparencia del proceso y los derechos de los participantes, antes de la realización de las entrevistas se estableció la firma de un consentimiento informado, donde se incluyeron las características generales de la investigación y el derecho de recibir información sobre la investigación una vez terminado el proceso.

King y Horrocks (2009) aseveraron que una entrevista es un instrumento cualitativo donde mediante una reunión, se realiza una conversación para intercambiar información entre una persona, el “entrevistador” y otra “el entrevistado”. Asimismo, los autores Grinnell y Unrau, (2007) plantearon que las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, o abiertas, entendiendo:

- Una entrevista estructurada, es una guía de preguntas cerradas orientadas al objeto de

estudio para obtener información precisa respecto de una cuestión, problemática o situación que afecta el objeto de estudio.

- Las entrevistas semiestructuradas son una guía de asuntos o preguntas donde el entrevistador puede introducir preguntas en el contexto estudiado para mejorar la precisión de su análisis.
- Las entrevistas abiertas son un instrumento o guía donde el entrevistador tiene una flexibilidad para obtener información que será utilizada para el análisis de datos.

En la misma línea, Creswell (1998) consideró que para estudios donde la metodología es cualitativa, es recomendable la entrevista abierta sin categorías preestablecidas. Esto ayudará a que los entrevistados puedan entregar mayor información respecto al estado de una cuestión en estudio. Para efectos de análisis, las categorías pueden ser entregadas por los mismos entrevistados.

Rogers y Bouey (2005) y Willig (2008) como se citó en Hernández, Fernández y Baptista (2010) entregan una serie de características que debe tener una entrevista cualitativa, al respecto se indican lo siguiente:

- El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.
- Las preguntas y el orden en que se hacen se adecúan a los participantes.
- La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica.
- El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
- El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
- El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.
- La entrevista cualitativa tiene un carácter más amistoso.
- Las preguntas son abiertas y neutrales, dado que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje.

Grinnell y Unrau (2007) mencionaron que toda entrevista debe tener cuatro clases de preguntas:

*1. Preguntas generales:* en relación a esta clasificación se comienza la entrevista con aspectos

generales del tema para introducirse en el tema que le interesa al entrevistador. Algunos ejemplos de preguntas generales abiertas son: ¿Qué opina de la violencia en países del medio oriente?, ¿Qué opina sobre la muerte?, ¿Cómo ve usted el aumento de la delincuencia en el país?

2. *Preguntas para ejemplificar:* son preguntas más profundas, para lograr que el entrevistado pueda proporcionar información acerca de una situación de estudio. La idea de este tipo de preguntas, es que pueda generar una clasificación, categoría o suceso. Por ejemplo, usted ha comentado que el Servicio de Impuestos Internos es altamente eficiente, ¿podría indicarme algún ejemplo al respecto? ¿Cuáles son las características del personaje que lo ayuda en su vida?

3. *Preguntas de estructura o estructurales:* en esta categoría, el entrevistador solicita al entrevistado una serie de conceptos o características de tal manera que esta información pueda crear una categoría. Por ejemplo: ¿Qué tipos de semillas se venden más en el sector agropecuario? ¿Qué clase de problemas tuvo al reconstruir un escenario administrativo educacional? ¿Qué elementos considera son de calidad para clasificar un colegio?

4. *Preguntas de contraste:* en esta categoría, al entrevistado se le hacen preguntas que generen un análisis y debate respecto a similitudes y diferencias relacionadas con símbolos o tópicos, buscando que él mismo clasifique esas diferencias. Por ejemplo: ¿Cómo es la atención médica del turno de la mañana respecto al turno de la noche?, ¿Cómo es la clase del profesor de Lenguaje en el 1º Medio A respecto al 1º Medio B? ¿Encuentra diferencias o semejanzas en el proceso educativo?

En los que se refiere al instrumento de recolección de datos, Finol y Camacho (2008 como se citó en Virtual Urbe, s.f.) da a conocer lo siguiente:

Es la herramienta utilizada por el sujeto investigador para recabar información acerca información acerca del hecho, evento o fenómeno que investiga”. Asimismo Arias (2016), manifiesta que la información obtenida debe ser guardada para luego ser procesada, analizada e interpretada; por lo tanto es preciso contar con instrumentos adecuados, entre los cuales menciona el cuestionario y lo define como modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de variadas preguntas. (p. 91)

La recolección de datos es el siguiente paso que se realiza en base al enfoque elegido, de acuerdo con Hernández et al. (2010) la recolección de datos se realizó con la siguiente técnica: selección del instrumento, la aplicación del mismo y preparar registros obtenidas para ser analizados acompañados de su autenticación institucional de cada establecimiento educativo, qué nos servirá para prepara la entrevista.

Es necesario que el instrumento de recolección cumpla con los requisitos importantes, los cuales son: confiabilidad y validez; refiriéndose la primera como el grado en que la aplicación repetida del mismo arroja resultados iguales y la validez al grado en que dicho instrumento mide en realidad la variable que pretende medir (Hernández et al., 2002).

Badilla (2006) indica “la investigación cualitativa se caracteriza por buscar dimensiones no conocidas o poco conocidas de un hecho social” (p. 44). Es decir, busca una forma de cómo entender la interacción de hechos, grupos o procesos afectados por una realidad.

Este enfoque, permite reforzar el hecho de que la confiabilidad y validez sean reforzadas para que dichas conclusiones sean un aporte al conocimiento de ese hecho en particular. Por lo tanto, es concluyente decir que la confiabilidad y validez de la información obtenida en el sujeto de estudio deben ser consistentes de acuerdo a la contextualización del paradigma.

Entendiendo por credibilidad, cuando los hallazgos del estudio son reconocidos como fidedignos por las personas que participaron en el estudio y por aquellas que han experimentado o han estado en contacto con la situación investigada.

Así mismo, el concepto de transferir los resultados y conocimientos a otros contextos o grupos puede denominarse la transferibilidad. Consecuencia de esta transferencia de conocimientos, es posible aplicar lo que se llama la dependibilidad. La dependibilidad es puesta a prueba bajo la modalidad de una auditoría externa, esto se logra cuando se facilita toda la información para hacer la inspección y verificación datos.

Finalmente, la confirmabilidad se refiere a la neutralidad de la interpretación o el análisis de la información. Criterio que será sostenido en el tiempo cuando los investigadores puedan seguir la línea de la investigación y llegar a conclusiones similares.

Estos controles deben aplicarse con rigor científico para garantizar la confiabilidad y validez de



los resultados y conclusiones. Situación consistente de acuerdo a los criterios o estándares de evaluación, los cuales deben ser coherentes con los propósitos, fines y bases filosóficas del paradigma cualitativo.

En cuanto a la validez y confiabilidad del instrumento, existen varios procedimientos, los cuales deben adaptarse a la naturaleza de la investigación desarrollada, tomando en consideración el tiempo disponible tanto para la recolección de datos como para el análisis de los mismos. Cuando se diseña un instrumento de medición se desea que mida el rango que se haya encontrado significativo en la situación donde el instrumento va a usarse y o algún otro rango. Al respecto, Ramírez (2007), considera la validez de un instrumento de recolección de datos cuando mide lo que se pretende medir: la confiabilidad manifestó que en las mismas condiciones del instrumento deben obtenerse similares resultados.

El instrumento de recolección que fue la entrevista semiestructurada se validó a través de juicios de experto. Para Hernández et al. (2006), “la validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir”. Además señalan la existencia de tres tipos de evidencias para la validación del mismo: validez de contenido, validez de constructo y validez de criterio.

De acuerdo a nuestra investigación la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido a medir. En relación a esto Ramírez (2007) manifiesta que a través de la validez de contenido se comprueba hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos de las variables que se desea medir, igualmente expresa comúnmente el mecanismo utilizado para garantizar este tipo de validez es el conocido como juicio de expertos o pruebas de jueces. (Virtual Urbe, s.f., p. 93)

Skjong y Wentworht (2000) proponen los siguientes criterios de selección: (a) Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia y premios entre otras), (b) reputación en la comunidad, (c) disponibilidad y motivación para participar, y (d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad. También plantean que los expertos pueden estar relacionados por educación similar, entrenamiento, experiencia,

entre otros; y en este caso la ganancia de tener muchos expertos disminuye. Otros autores como McGartland, Berg, Tebb, Lee y Rauch (2003), proponen como criterio básico de selección únicamente el número de publicaciones o la experiencia. Para una discusión sobre Educación vs. Experiencia en los jueces. (Como se citó en Escobar & Cuervo, 2008, p. 29)

En el caso del instrumento aplicado fue validado por cuatro expertos: 2 Expertos con grado de doctorado, 2 expertos con grado de magister. El procedimiento fue entregar al experto el protocolo de validación que contenía objetivos, preguntas de investigación, variables, dimensiones e indicadores) (ver en anexo). Una vez reportadas las recomendaciones por los sujetos validadores, se realiza una revisión y adecuación a las sugerencias suministradas. Finalmente se aplicó el instrumento teniendo en cuenta las prácticas de liderazgo entregadas por el Mineduc.

### **3.5 Técnica de procesamiento de los datos**

La fase preparatoria es de una índole más bien reflexiva, está destinada a generar un diseño de investigación y el producto es el proyecto de investigación (Rodríguez, Gil, & García, 1996).

El trabajo de campo corresponde a la segunda fase e involucra el acceso al campo de estudio y la recogida productiva de datos. El producto de esta fase son los datos acumulados (Rodríguez, Gil & García, 1999). Al señalar una recogida productiva de datos se subraya el carácter construido del dato, en tanto se entiende que el dato no está ahí independiente del investigador esperando a ser descubierto, sino que es el resultado de las diversas operaciones de distinción que el investigador realiza en la formulación del diseño y en su implementación.

La fase analítica consiste en la reducción de los datos, es decir, su codificación y transformación, con vistas a responder a la pregunta de investigación; implica el cotejo de los resultados producidos con la pregunta de investigación, lo que puede redundar en su reformulación, ampliación o complejización. El producto de esta fase son los resultados de investigación (Rodríguez, Gil & García, 1999).

Se recurrió al análisis de contenido de las entrevistas semiestructuradas utilizando el método de comparaciones constantes, y estableciéndose, como ya se dijo, el criterio de saturación teórica (Taylor & Bogdan, 1986). También entendiéndolo como el proceso de identificación, codificación

y categorización de los principales ejes de significado subyacente en los datos (González & Cano, 2010). De este modo, y para profundizar en el análisis, se utilizaron preguntas de acuerdo a las dimensiones seleccionadas que dan cuenta de cómo construyen sus prácticas de liderazgo de acuerdo al mejoramiento educativo cada establecimiento educativo.

En relación con lo anterior, y con el fin de resguardar el rigor científico dentro de esta investigación, se recurrió a los criterios de credibilidad, confirmabilidad, transferibilidad o aplicabilidad. Por ello, se realizó un análisis exhaustivo de los datos, se describieron los sujetos de estudio y se realizó la presentación de los resultados a los mismos. Sumado a esto, se consultó últimas investigaciones sobre algunos análisis que sean semejantes al presente estudio.

Para la sistematización y el tratamiento de la información recopilada durante este proceso se usó el programa computacional llamado Atlas.ti 7.1.0 (Muhr, 2003-2008), pues es un reconocido software para la investigación y el análisis cualitativo de los datos. Además, este programa se basa en la *Grounded Theory* (Strauss & Corbin, 2002) para su fundamentación teórica, permitiendo realizar análisis congruentes con los tres procesos de codificación (Varguillas, 2007). (Rivera & Volante, 2015, p. 244)

Este programa permite el análisis de textos, imágenes, audios y videos, facilitando muchas de las actividades del análisis cualitativo e interpretación sin el propósito de automatizar este proceso; permite además la selección de contenidos relevantes, su vinculación y eventualmente el diseño de redes conceptuales.

El proceso de análisis de las entrevistas se realizó por el investigador, quien para la transcripción de algunas entrevistas contó con el apoyo de sujetos externos bajo su cargo, y para la codificación de todas las entrevistas consultó a otros profesionales con el propósito de validar el proceso.

Finalmente, plantean una fase informativa que consiste en hacer públicos los resultados de investigación. Contempla la elaboración del informe final de la investigación, tarea que siempre requiere de un diálogo con la fase anterior, en tanto que la redacción y comunicación de los resultados habitualmente envuelve una revisión de los análisis realizados (Rodríguez et al., 1999). También, pueden ser producto de esta fase otras formas de dar a conocer el conocimiento construido a través de documentos de distintas índoles y para distintas clases de destinatarios, como comunicaciones o la transformación del informe en artículos (Potter & Wetterell, 1987).



## CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los hallazgos encontrados de acuerdo a lo entregado por los informantes, respondiendo así a la triangulación requerida para abordar las categorías y subcategorías de análisis.

Tabla 10. *Categorías y subcategorías*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
<b>1. Liderazgo del sostenedor</b>	Definición de roles Establecimiento de metas Canales de comunicación Entrega de recursos Gestión de apoyos
<b>2. Liderazgo del director</b>	Logro de resultados académicos y formativos Instalación de objetivos formativos y académicos definidos en PEI Promoción de metas en la comunidad escolar Conducción de gestión pedagógica y formativa Participación en desarrollo y aprendizaje de docentes Gestión de procesos de cambio y mejora Instalación de ambiente estimulante
<b>3. Planificación y gestión de resultados</b>	Difusión PEI Planificación y monitoreo PME Actualización y sistematización de datos del colegio Toma de decisiones y monitoreo de la gestión

Fuente: elaboración propia

La relación entre los códigos ha sido efectuada considerando poder develar las prácticas de liderazgo escolar de los establecimientos educacionales de excelencia, a partir de los discursos de los participantes entrevistados. Esta mirada ha sido fundamental para realizar las conclusiones y el proceso de discusión final.

A modo introductorio se presenta el mapa de red de categorizaciones realizadas vía software ©Atlas.ti 7.5.

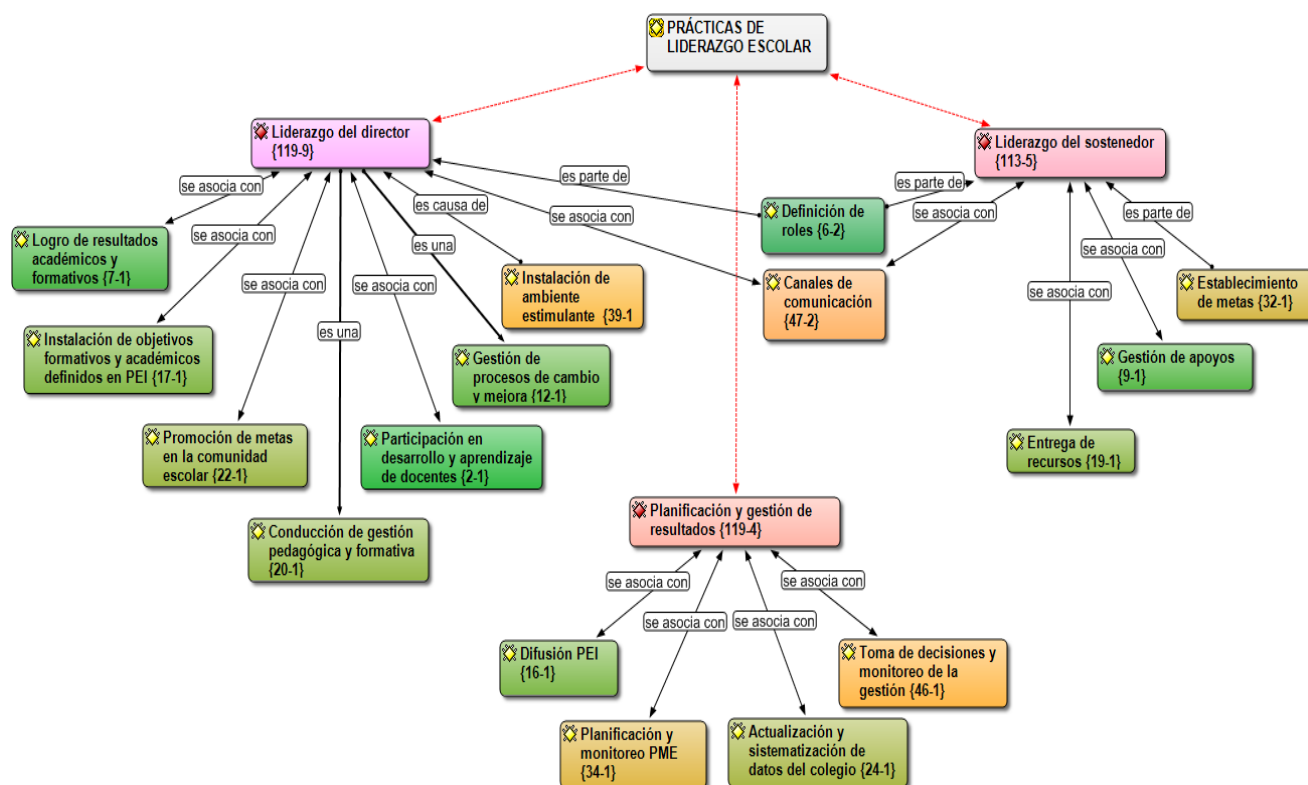


Figura 28. Red de categorías para el análisis de las prácticas de liderazgo escolar

Fuente: elaboración propia

En relación con las categorías de prácticas de liderazgo escolar, al analizar las respuestas de los entrevistados aparecieron las siguientes subcategorías, qué se analizaron de acuerdo a los hallazgos qué mencionaron los entrevistados, su relación con la teoría y realidades educativas; lo que nos permitió develar prácticas que realizan los colegios de nivel alto de la comuna de Puerto Montt.

Se presentarán las categorías y subcategoría operacionalizando cada una de éstas para la comprensión de los datos analizados.

Tabla 11. *Relación de las categorías y subcategorías*

Categoría	Subcategoría	Relación
Liderazgo del Sostenedor	Definición de roles	Es parte del liderazgo de sostenedor
	Establecimiento de metas	Es parte del liderazgo del sostenedor
	Canales de comunicación	Se asocia a liderazgo del sostenedor
	Entrega de recursos	Se asocia a liderazgo del sostenedor
	Gestión de apoyos	Se asocia a liderazgo del sostenedor
Liderazgo del director	Logro de resultados académicos y formativos	Se asocia con liderazgo del Director
	Instalación de objetivos formativos y académicos definidos en PEI	Se asocia con liderazgo del Director
	Promoción de metas en la comunidad escolar	Se asocia con liderazgo del Director
	Conducción de gestión pedagógica y formativa	Es una definición del liderazgo del Director
	Participación en desarrollo y aprendizaje de docentes	Se asocia con liderazgo del Director
	Gestión de procesos de cambio y mejora	Es una definición del liderazgo del Director
	Instalación de ambiente estimulante	Es una definición del liderazgo del Director
	Definición de roles	Es parte de liderazgo del sostenedor
Planificación y gestión de resultados	Canales de comunicación	Se asocia con liderazgo del sostenedor
	Difusión PEI	Se asocia con planificación y gestión de los resultados
	Planificación y monitoreo PME	Se asocia con planificación y gestión de los resultados
	Actualización y sistematización de datos del colegio	Se asocia con planificación y gestión de los resultados
	Toma de decisiones y monitoreo de la gestión	Se asocia con planificación y gestión de los resultados

Fuente: elaboración propia

#### 4.1 Categoría: Liderazgo del sostenedor

La primera categoría de análisis a desarrollar está relacionada con el liderazgo del sostenedor, de esta categoría, de acuerdo al análisis de las entrevistas se desprenden otras cinco subcategorías.

Resulta oportuno definir lo que entendemos por liderazgo del sostenedor para efecto de análisis y comprensión de la presente investigación:

La dimensión Liderazgo del Sostenedor, la definiremos a partir de lo mencionado por el Ministerio de educación en los estándares indicativos de desempeño (2014), quienes definen el liderazgo del sostenedor, qué recae en el sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento educacional. Así los estándares determinan la importancia de que el sostenedor lidere y diseñe los procedimientos generales para asegurar el buen funcionamiento del establecimiento, y a la vez señalan la necesidad de que delimite su rol respecto del equipo directivo del establecimiento, dado que existen diversas formas válidas de organizar el trabajo entre ambos, y para esto se requieren funciones y responsabilidades claramente definidas para trabajar de manera efectiva.

El Ministerio de Educación a través de su Decreto 73 de 2014 estableció que es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hace posible una gestión institucional coordinada y eficaz.

A continuación, el Ministerio de Educación de Chile (2012) presenta prácticas de liderazgo educativo, de las cuales se construirán los instrumentos de recolección de información serán las siguientes: Prácticas institucionales del liderazgo del Sostenedor: El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta, el sostenedor establece metas claras al director, el sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente, el sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos. el sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados. Estas están orientadas a qué el sostenedor logre implementar el mejoramiento continuo en los establecimientos educativos.

Actualmente la responsabilidad de la gestión educativa está dirigida por el Sostenedor, que a su vez es responsable de definir el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de mejoramiento educativo (PME) para una comunidad educativa. La gestión del personal, el establecimiento y los recursos financieros que son entregados por el Estado recaen en su administración. Este además debe ser capaz de liderar el proceso de mejoramiento escolar y por último hacer la rendición de cuentas tanto de temas académicos como de los estados financieros.

En el sector público la responsabilidad en la administración del servicio educativo, reside en una unidad de la administración municipal denominada DAEM. Una garantía de esta administración



es que la gestión está directamente relacionada con las políticas educativas nacionales del MINEDUC. Por esta razón, el personal docente está sujeto a las regulaciones de la administración y contratación pública, y los controles, auditorías u otros procesos administrativos son realizados durante cualquier etapa del año lectivo (Centro de Estudios MINEDUC, 2016).

Indistintamente de la responsabilidad del Sostenedor, sea público o privado, la mirada del Marco para la Buena Dirección (2005) estableció que una buena gestión escolar necesariamente debe ser consistente con su sistema de trabajo.

En torno a esta responsabilidad, las evidencias analizadas por el Sostenedor deben propender a recoger y comparar la información del proceso administrativo, enseñanza y aprendizaje, jurídico y gestión de recursos. El control y toma de decisiones de todos los procesos permitirá fortalecer el Proyecto Institucional y sus resultados.

Hecha la definición anterior se presentan las subcategorías que se develan de las respuestas que nos entregaron los entrevistados.

A continuación, lo descrito anteriormente se encuentra graficado como lo muestra la Figura 29.

Estas son: definición de roles, canales de comunicación, entrega de recursos, gestión de apoyos, establecimientos de metas.

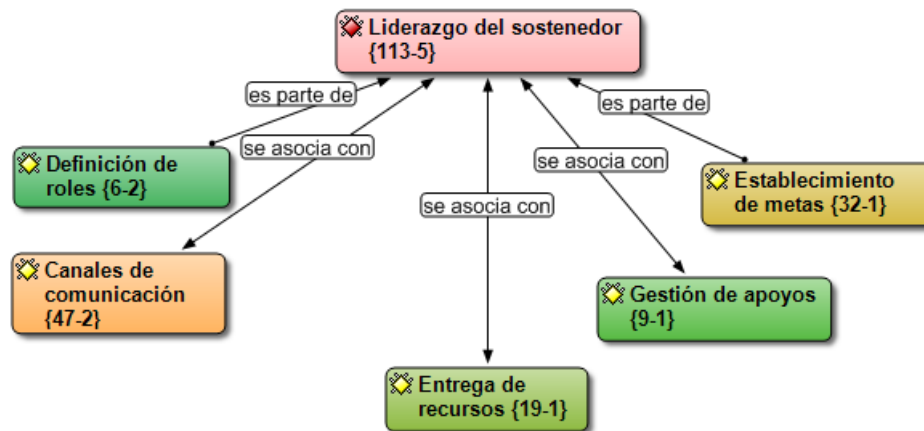


Figura 29. Categoría Liderazgo del Sostenedor

Fuente: elaboración propia

El discurso de los entrevistados se puede destacar en la matriz qué se encuentra anexa en la presente investigación, la cual reúne las categorizaciones realizadas para esta primera instancia de análisis.

#### 4.1.1 Subcategoría: Definición de roles

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría de definición de roles.

Resulta oportuno definir qué entenderemos por definición de roles para el análisis de nuestra investigación.

En una organización educativa, las personas ocupan posiciones laborales concretas y forman parte de diferentes grupos, a partir de eso nace los roles qué van a depender de la posición laboral en qué se desempeña cada sujeto, siendo un conjunto de acciones qué deben realizar para lograr los fines comunes qué tiene la institución educativa. Así se traduce concretamente a lo qué debe y puede hacer cada persona de acuerdo a su cargo.

En referencia a la definición anterior Linton (1945) han dado a conocer qué el concepto de rol o papel, ha sido definido como un conjunto de patrones de comportamiento esperados y atribuido a

alguien, que ocupa una posición determinada en una unidad social. Esta posición o puesto específico, define a su vez las responsabilidades del individuo a favor del grupo. En la misma idea Katz (1978) menciona que el concepto de rol se basa en una “expectativa”, de comportamiento del individuo.

La importancia de la definición de roles en una organización resulta importante para que cada individuo tenga claridad de sus actividades que debe ejecutar en una Institución Educativa. Según Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal (1964):

La teoría del rol, sostiene que los individuos, en las organizaciones de trabajo, ocupan puestos. Con dichos puestos (o cargos) se vinculan conjuntos de actividades, incluyendo interacciones con otros, que se requieren o prevén como parte del cargo. Este conjunto de actividades, incluyendo las interacciones, constituye el rol del individuo que ocupa ese puesto. Debido a la índole de las organizaciones como sistemas de actividad interdependiente, el ocupante de cualquier rol es interdependiente con otros en sus acciones, tanto dentro como en roles limítrofes y fuera de la organización. (p. 20)

En nuestro sistema Educativo Chileno, a través de su Decreto número 73 del año 2014, el Ministerio de Educación menciona que es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hará posible una gestión institucional coordinada y eficaz.

De esta manera la gestión de una institución educativa viene acompañada de la definición de roles claros y orientados a lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo a subcategorías se encontraron prácticas que implementan los establecimientos educativos, conducentes a definir roles como: cumplimiento de metas, establecer un organigrama y establecer funciones.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 12. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
- Subcategoría: *Definición de roles*

Hallazgo de entrevistados	Análisis
1.1 El sostenedor del colegio n°2: menciona “... <i>El director tiene metas que lograr que van directamente con nuestros sellos educativos...</i> ”	<p>De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educacionales que es enfocarse al <b>cumplimiento de metas</b>.</p> <p>Tal como lo indican los estándares indicativos de desempeño, 2014, en función del Liderazgo Educativo, su principal función es el diseño, articulación, conducción y planificación institucional, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.</p> <p>Conforme a lo indicado en ítem 1.1 y 1.2, se demuestra que estas instituciones autónomas tienen como práctica direccionar los objetivos y metas en función de los lineamientos estratégicos de la Organización Educacional.</p>
1.2 El equipo de profesores del colegio n°1 mencionan: “... <i>Se nos entregan metas a cumplir de acuerdo a nuestras funciones...</i> ”	<p>Al respecto, direccionar las metas con las funciones de cada cargo, es el resultado de una correcta inducción institucional. Recordemos que el Ministerio de Educación en sus orientaciones de indicadores de desempeño (2014) plantea que el PEI debe ser comunicado a la Comunidad Educativa, por lo tanto esta práctica se encuentra alineada a lo que plantea el estándar indicativo de desempeño 1.4 donde se indica que el sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño. En la misma línea del estándar 2.1 donde señala que el director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento, situación consistente con lo mencionado en el ítem 1.2 donde a los profesores les entregan metas por cumplir. Aunque queda claro, de que las Organizaciones Educacionales, tienen metas que cumplir no debemos olvidar que el propósito de establecer metas, es generar un sistema de evaluación y análisis de datos para mejorar el proceso de toma de decisiones.</p> <p>En este sentido, el análisis de datos lo que busca es mejorar la efectividad de las acciones de seguimiento comprometidas. Efectividad, está señalada en el marco de la “Excelencia Educativa” donde el Sistema Nacional de</p>

---

Evaluación de Desempeño de los Establecimientos Educativos” SNED, lo primero que solicita a una Organización Educativa, es la efectividad en los resultados del proceso educativo.

Igualmente, el MBD&LE (2015) señala que los objetivos y principios institucionales compartidos son traducidos en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo que permiten implementar y sustentar el proyecto educativo institucional. Desde el punto de vista del mejoramiento continuo, si bien existe la práctica de establecer metas, aún falta profundizar en la clasificación de planes de mejoramiento de corto y mediano plazo. La evidencia muestra que existen metas, pero no hay claridad respecto de cuáles son los planes de corto y mediano plazo, y que temáticas se pueden abordar para mejorar la gestión institucional

En función de la Mejora Continua, los estándares indicativos de desempeño (2014) señalan en el ítem 3.4 que el establecimiento debe contar con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento. Al respecto, el proceso de definición de metas así como asegurar la toma de conocimiento de estas metas por parte del Equipo Directivo y Docentes, es sólo una parte del proceso de evaluación.

Para potenciar el proceso de evaluación, es necesario determinar formalmente un sistema de control de gestión educativa que permita tener datos confiables de manera mensual, por parte del Equipo Directivo al Sostenedor. De esta manera, se puede asegurar que la toma de decisiones en los procesos de gestión educativa estará mucho más orientada a las acciones de corrección preventiva más que correctivas.

Las acciones correctivas, apuntan a subsanar incumplimientos administrativos, de criterios o normativos. Sin embargo, la implementación de acciones preventivas, están diseñadas para eliminar potenciales incumplimientos generando una cultura de mejoramiento en función de la prevención de incumplimiento de metas o compromisos.

1.3 Los Apoderados del colegio nº1 mencionan: “...*en el colegio hay un organigrama que está en la entrada, no tenemos claridad, pero en secretaría cuando uno*

De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educativos que es enfocarse al **establecer un organigrama.**

<p><i>llega inmediatamente frente a lo que pide uno se le asigna conversar con alguna persona...”</i></p>	<p>En función de los comentarios de los apoderados de la Organización Educacional 1 y 2, describen que conocen el organigrama y que existe consistencia con el canal de comunicación.</p>
<p>1.4 Los Apoderados del colegio n°2 mencionan: “... <i>existe una jerarquía y de acuerdo a eso nosotros vamos conociendo con quién conversar y qué funciones cumplen, así no se desordenan las cosas...</i>”</p>	<p>En este sentido, la práctica de informar a la comunidad educativa respecto de cómo resolver sus inquietudes, obedece a una Dirección orientada en la gestión. Tal como lo indica Kotter (1990), la gestión debe ser capaz de planificar, organizar los recursos, definir una estructura organizacional, cumplir con los requerimientos del plan, comunicar a las personas las instrucciones e idear sistemas monitoreo para la resolución de problemas.</p> <p>La mirada del MBD&amp;LE (2015) sobre el flujo de información con la comunidad educativa, debe llevar a concretar estos canales de comunicación en una política y prácticas que aseguren una cultura de inclusión, facilitando espacios para la participación de la comunidad escolar, asegurando igualdad de oportunidades. Como orientación a la mejora continua, para potenciar este requerimiento, en el mismo plan de gestión de convivencia requerido en el PME de las organizaciones educacionales, se pueden incluir actividades con la comunidad educativa orientadas a la inclusión, la igualdad de oportunidades y la resolución de conflictos.</p> <p>Los estándares indicativos de desempeño (2014) mencionan como práctica de Participación y Vida Democrática, ítem 9.6 que el establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes. Gestión que al ser implementada permitirá poner en práctica la participación de toda la comunidad educativa anticipándose a posibles conflictos. La mediación es parte importante en la resolución de problemas, por lo tanto, la Dirección debe ser capaz de poner una persona con un fuerte componente de empatía; donde Goleman (2005), lo define como la habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.</p>
<p>1.5 Los Apoderados del colegio n° 3 mencionan: “...<i>cada persona que trabaja en el colegio tiene funciones y en eso la secretaría nos ayuda a saber con quién hablar cuando vamos al colegio...</i>”</p>	<p>De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educacionales que es <b>establecer funciones</b>.</p> <p>Teniendo claridad respecto a que una Organización Educacional las personas o grupo de personas tienen sus</p>

---

1.6 los Apoderados del colegio n° 4 mencionan: “...cada persona del colegio sabe lo que tiene que hacer, la secretaría del colegio sabe y nos dice a nosotros...”

propias funciones con responsabilidades y autoridades para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI.

La percepción de los apoderados respecto a la Organización Educacional N° 3 y 4; dan cuenta de la práctica se encuentra implementada, sin embargo, es importante destacar qué el documento Estándar Indicativo de Desempeño en el ítem 1.3 Liderazgo del Sostenedor, que el desarrollo de una práctica implementada en nivel satisfactorio; es cuando el sostenedor, en acuerdo con el director, define por escrito las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente.

Mientras tanto, el mismo estándar señala que si la práctica se encuentra en fase de desarrollo avanzado, es cuando el sostenedor, en conjunto con el equipo directivo y administrativo, revisa anualmente el funcionamiento general del establecimiento para evaluar si es necesario redefinir las funciones de apoyo que se llevarán a cabo centralizadamente y los recursos financieros que se delegarán. Práctica que, en términos de mejoramiento continuo, aún faltan por mejorar, esto debido a que tanto las funciones como las responsabilidades son entregadas en los procesos de inducción.

Sin embargo, administrativamente no se ha generado la instancia de revisión sistemática. Entendiendo por sistemático que la actividad de revisión sea bajo un criterio y periodo estandarizado.

Por otra parte, en las Orientaciones Técnicas del PME (2015), la dimensión del Liderazgo del Sostenedor; la práctica de mejoramiento N°5, menciona si el sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.

Desde el punto de vista de los canales de comunicación, es conveniente que, frente a los cambios organizacionales, así como cambios en las funciones y responsabilidades, el proceso de actualización este definido formalmente. De esta manera se puede asegurar que los cambios son efectivamente comunicados y entendidos por toda la comunidad educativa, situación que actualmente falta por desarrollar en todas las Organizaciones encuestadas.

---

Fuente: elaboración propia

#### **4.1.2 Subcategoría: Establecimiento de metas**

De acuerdo al análisis de las entrevistas surge la subcategoría denominada establecimientos de metas.

Definiremos lo que entendemos por establecer metas para el análisis de la presente investigación. La definición de establecer metas es centrar la atención en una serie de prácticas a alcanzar de acuerdo a la misión, objetivos, valores y visión de la organización. En esto juega un papel clave el líder, ya que es quien de saber cuáles son las prioridades y logros que deben alcanzar, tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión. Esta mirada de establecimiento de metas o direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como el identificar y articular una visión; fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y crear altas expectativas en la comunidad educativa.

Mitchell (1997) da a conocer:

Que en el centro de la teoría del establecimiento de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma. La acción consciente y auto-dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional. (Como se citó en Molina, 2000, párr. 7)

La investigación organizacional confirma esta declaración. La gente con metas trabaja más duro y se desempeña mejor que la que no tiene metas. Mientras sean aceptadas, las metas difíciles conducen a niveles superiores de desempeño laboral que las metas fáciles o la ausencia de metas. Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de las metas Locke & Latham (1990). (Molina, 2000, párr. 8)



De acuerdo a la subcategoría establecer metas se encontraron prácticas que implementan los establecimientos educativos, conducentes a establecimiento de metas como: acciones orientadas al perfil de alumno, lograr educación de calidad, revisión de eficiencia interna, establecer sellos educativos, establecer un PEI, objetivos estratégicos y planificación anual.

En función de las respuestas obtenidas en la entrevista, se presenta el detalle de las respuestas y una triangulación de los hallazgos, teoría y realidad educativa.

Tabla 13. *Detalle de las respuestas y una triangulación de los hallazgos, teoría y realidad educativa - Subcategoría: Establecimiento de metas*

Hallazgo de entrevistados	Análisis
1.1 El Sostenedor del colegio n° 1 menciona: “... <i>nuestra meta es que los estudiantes logren continuar estudios superiores y por eso nos preocupamos porque el colegio tenga exigencia en la parte académica...</i> ”	De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educativos que es orientar sus acciones al <b>perfil de alumno</b> .
1.2 El Sostenedor del colegio n° 2 menciona: “... <i>las metas son definidas a partir del perfil de alumno que queremos lograr y desde ahí se elaboran todas las metas de cada uno de nuestro personal...</i> ”	La orientación de las Organizaciones Educativas N° 1, 2, 3 y 4 son consistentes respecto a la claridad de lo que esperan de sus alumnos. Cabe señalar que los perfiles que se evidenciaron en la entrevista, tienen algunos de los componentes que declara la Ley de Educación 20.370 en el Art. 29 y 30, hay una serie de características que pueden ser parte del perfil del alumno, partiendo por el ámbito personal, social, del conocimiento y cultura.
1.3.El Sostenedor del colegio n° 4 menciona: “... <i>la directora tiene metas que tienen que ver directamente con lograr la excelencia académica, desarrollar una formación integral en los estudiantes a través de un buen clima de convivencia escolar</i> ”	Se menciona el perfil de alumno como parte de sus metas y objetivos estratégicos, tal como lo plantea Porter (1980) la estrategia de una organización, debe contemplar la evaluación del entorno, las capacidades y recursos internos. Siguiendo la idea de Porter, los objetivos estratégicos pueden contemplar objetivos operacionales, es decir, objetivos que pueden ser implementados en el proceso pedagógico y académica como elemento de apoyo al cumplimiento del objetivo estratégico; tema que en función de la evidencia, no han sido procesados como una alternativa dentro de su gestión educativa. Sólo se contemplan los objetivos estratégicos en el PEI.
1.4 El Equipo directivo del colegio n°3 menciona: “... <i>nos</i> ”	

---

*entrega lo que debemos lograr en relación a la excelencia académica y formación de los alumnos, el mantener el ser un colegio líder aquí en alerce y de eso es que trabajamos durante todo el año escolar...”*

Los Equipos Directivos, tienen claridad respecto de lo que significa la mantener la Excelencia Académica. Motivo por el cual en el año 2016 y producto de la evaluación de desempeño SNED, el Ministerio de Educación, entregó a 2854 Establecimientos Educativos, la subvención de excelencia.

1.5 El sostenedor del colegio n° 1 menciona: “...nosotros nos esforzamos en tener una educación de calidad, para eso reforzamos en todas nuestras actividades la misión y visión que tenemos y procuramos cumplir con todas las regulaciones de la superintendencia y otras instituciones que nos regulan...”

De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educativos que es lograr la **Educación de calidad**.

Aunque el concepto de calidad educativa en Chile, no ha sido definido, el artículo 1 de la Ley 20.529 de 2011 indica que “El Sistema tendrá por objeto, asimismo, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”.

1.6 El Sostenedor del colegio n° 2 menciona: “...ordenamos una planificación anual que nos permitirá lograr nuestros objetivos estratégicos y luego nos enfocamos a que los alumnos logren los aprendizajes que les pide el currículum, así sabemos que estamos cubriendo los indicadores de calidad...”

Desde este punto de vista, se puede concluir que el concepto de aseguramiento de la calidad está ligado al concepto de equidad o igualdad de condiciones de acceso para todos los ciudadanos.

El Sostenedor 1, 2, 3 y 4, tienen en común la planificación de actividades, como elemento para garantizar la calidad de la educación que imparte su Organización Educativa.

1.7 el sostenedor n° 3 menciona: “...trabajamos la responsabilidad, motivar a que los padres y apoderados se comprometan, incorporar la inclusión, trabajar la convivencia escolar, lograr excelencia académica y de esa manera trabajar la calidad educativa...”

Por un lado el Sostenedor 1, tiene claro que el cumplimiento de la visión y misión, son la referencia de una estrategia de largo plazo, por esta misma razón, es que todas las actividades están centradas en esta dirección. Aunque el cumplimiento de las regulaciones es una arista propia de todo proceso de gestión; claro está que en el ámbito educativo, puede llegar a ser una piedra de tropiezo cuando existe mucha presión por parte de las entidades gubernamentales, lo que puede generar un retroceso en la eficiencia interna, ya que todos los esfuerzos de la organización pueden concentrarse en el cumplimiento jurídico más que en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

1.8 El Sostenedores n° 23 menciona: “...al director se le entregan las metas a lograr que van relacionadas con la

Otra arista respecto a la calidad de la educación la entrega el Sostenedor 3 y 4, quién en sus comentarios apuntan al cumplimiento de metas, ordenamiento del PEI, PME y el

<i>excelencia académica y calidad educativa, en eso se traducen los logros alcanzados...”</i>	compromiso de los padres y apoderados.
1.9 El sostenedor nº 4 menciona: <i>“... ordenamos nuestras prácticas en el PEI y PME orientando a entregarle calidad a los niños y de esa manera cumplimos con toda la normativa que hoy en día se nos exige...”</i>	El MBD&LE (2015) en el punto “Liderando procesos de enseñanza y aprendizaje” plantea que la gestión del Equipo Directivo debe estar centrada en asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes, lo que no se evidencia en los colegios.
1.10 El Sostenedor nº 4 menciona: <i>“...el colegio funciona a partir de un orden y cumplimiento de la normativa...”</i>	Teniendo en cuenta que el proceso de asegurar la implementación curricular, involucra procesos de control sobre otras materias tales como, evaluación del plan anual por asignatura, control de indicadores de cobertura curricular, evaluación de desempeño docente, evaluación académica de cursos entre otros factores. Prácticas que si bien presentan algunos datos aislados, no han sido tomadas de manera sistémica, de hecho es un punto muy importante para generar evidencia de mejoramiento continuo en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
1.11 El Sostenedor nº 4 menciona: <i>“...estamos comprometidos con entregarles aprendizajes de calidad a nuestros alumnos...”</i>	Aunque la Ley 20.529 indica que es rol del Ministerio de Educación es fomentar el desarrollo de capacidades técnico educativas, así como el mejoramiento continuo, actualmente sólo se está trabajando en el proceso de implementación de prácticas administrativas concernientes a consolidar el proceso de gestión educativa, más que en solicitar evidencia concreta respecto a la mejora continua. No está lejos el tiempo en que los procesos de fiscalización sean más concretos respecto a la temática del mejoramiento continuo.
1.12 El Sostenedor del colegio nº 1 menciona: <i>“...nuestras metas se enfocan a la eficiencia interna, resultados académicos, seguimiento y apoyo a los alumnos, seguimientos a estudiantes que asisten a apoyo pedagógico, entre otros...”</i>	De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educacionales que es la revisión de <b>eficiencia interna</b> .
1.13 El Sostenedor nº 1 menciona: <i>“... a través de las metas planteadas con anterioridad que son: eficiencia interna, resultados académicos,</i>	Las orientaciones técnicas del PME (2015) definen los conceptos de eficiencia interna, indicadores asociados al retiro escolar, la repitencia y aprobación por asignatura. La evaluación de indicadores está vinculada a la detección de situaciones que afectan el proceso normal de aprendizaje para luego generar acciones de corrección para acompañarlos en el logro de resultados.

<i>seguimiento y apoyo a los alumnos, seguimientos a estudiantes que asisten a apoyo pedagógico, participación de unidad educativa, usos de recursos eficientes, etc...”</i>	Al consultar sobre los indicadores de eficiencia interna, los Sostenedores de los colegios n° 1, 2, 3 y 4, concuerdan en que esta materia tiene una directa relación con el seguimiento y apoyo pedagógico.
1.14 El Sostenedor N° 3 menciona: “...ordenamos y realizamos seguimientos al colegio en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y recursos...”	La clave de este proceso está en el seguimiento; concepto que a la luz de las Orientaciones del PME 2015, lo describen como un proceso en el cual identifican, analizan y evalúan las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento.
1.15 El Sostenedores n° 3 menciona: “...para ver el cumplimiento del director, vemos los resultados que han logrado los estudiantes en el SIMCE y pruebas internas, también la categoría de desempeño que nos entrega el MINEDUC, participación de los padres y satisfacción de los estudiantes en el colegio...”	Aunque estas Organizaciones, tienen información respecto a los indicadores de eficiencia interna, la problemática radica en la falta de formalización de actividades de seguimiento. De acuerdo a lo visto en el proceso de entrevista, la falencia detectada dice relación con el cumplimiento de compromisos. Un caso concreto, es cuando por ejemplo el Equipo Directivo, se compromete formalmente a realizar seguimiento mensual de los casos de convivencia escolar y al solicitar el reporte señalan que se realizó de manera informal o simplemente se realiza cuando la Dirección lo solicita.
1.16 El Equipo directivo de colegio n° 4 menciona: “...cada uno de nosotros tiene sus funciones, responsabilidades y habilidades a desarrollar en su casa, además de las metas de efectividad y eso se evalúa cada semestre por el sostenedor...”	Otra forma de ver esta problemática es cuando los alumnos en casos de convivencia escolar se comprometen a mejorar el rendimiento académico y de paso tendrán un seguimiento mensual de sus resultados, al verificar este documento no existe validación del responsable de convivencia escolar y/o apoderado comprometido.
1.17 Los Profesores del colegio n° 1 mencionan: “...a cada uno de nosotros se nos entregan metas a cumplir de acuerdo a nuestras funciones y que son evaluadas cada semestre...”	Con estos 2 casos, queda planteada la necesidad de formalizar el proceso de seguimiento haciendo énfasis en el control administrativo de los registros que evidencian el compromiso.
1.18 Los Estudiantes del colegio n°1 mencionan: “...el sostenedor le entrega a la directora los	Aunque el resultado del afectado es importante no debemos olvidar que como Organización, los procesos administrativos deben funcionar y estar preparados para responder frente a cualquier situación de reclamo o supuesto incumplimiento.
	Las evidencias de seguimiento tales como, fichas de comunicación con el apoderado, alumno, fichas de compromisos académicos, disciplinarios, libro de atención de apoderados, pueden ser medios de prueba para demostrar qué el colegio, efectivamente cumplió con lo

---

*desafíos que se deben lograr durante el año y eso es lo que a nosotros se nos presenta...”*

1.19 los Estudiantes del colegio n°2 mencionan: “...*el sostenedor es el que ordena el colegio y le da al equipo directivo las metas a cumplir. Además, es quien rinde por el colegio...*”

1.20 Los Sostenedores del colegio numero n° 2 menciona: “...*el director tiene metas que lograr que van directamente con nuestros sellos educativos que son: manejo del idioma inglés, actividades que desarrollen habilidades deportivas, pensamiento científico tecnológico, respeto por su patria y de acuerdo a ello existen metas que deben lograrse y es responsabilidad del director su cumplimiento...*”

1.21 Los Sostenedores del colegio n°4 menciona: “...*una formación integral de los alumnos, una buena convivencia escolar y potenciar también la parte valórica...*”

1.22 Los Sostenedores del colegio n° 4 menciona: “...*las metas van orientadas a nuestros sellos educativos qué son lograr la excelencia educativa y el desarrollo integral de los estudiantes y ser un colegio líder en la comuna de Puerto Montt...*”

dispuesto en las reglamentaciones. Por lo tanto, como medida de mejoramiento continuo es muy importante desarrollar formalmente un procedimiento orientado a la ejecución de procesos de seguimiento, así como clarificar las evidencias que lo respaldan. Con esa finalidad, las orientaciones del PME 2015, es categórico al indicar que todos los planes de mejoramiento deberán demostrarse con su respectiva evidencia.

De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica qué implementan los establecimientos educacionales qué es establecer **sellos educativos**.

El documento orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional (2015) define como sellos educativos, los elementos que caracterizan, sintetizan y reflejan la propuesta formativa y educativa que una comunidad quiere desarrollar. Son los elementos que le otorgan identidad a la escuela/liceo, que la hacen singular y distinta a otros proyectos educativos.

Al respecto, el Sostenedor del colegio n° 2 y 4, tienen una visión de los sellos educativos respecto de lo que diferencia su proyecto educativo de otros Organismos Educacionales, aspectos relacionados con la especialidad en inglés, las habilidades deportivas, respeto a la patria, la buena convivencia escolar y en general el desarrollo de los estudiantes son parte del espíritu que se quiere transmitir y que actualmente se encuentran formalizados en el Proyecto Educativo.

En la lógica de la identificación del Proyecto Educativo, existen 3 procesos críticos; 1 es la identificación de los sellos educativos para formular la visión y misión 2. Definir los objetivos estratégicos en función de los sellos educativos 3. definir los instrumentos de control de estos objetivos.

Por tanto, si la Organización Educacional, tiene el enfoque de la mejora continua, deberá desarrollar sus propios instrumentos de control para evaluar los resultados de los objetivos estratégicos.

---

Actualmente, las organizaciones encuestadas, tienen definido sus sellos educativos que están formalizados en la visión misión y objetivos. Sin embargo, en la misma línea los PME, la Implementación de los Estándares Indicativos de Desempeño, así como cualquier iniciativa estrategia administrativa. Falta una mayor profundización respecto a:

- 1) Formalizar el sistema de control de gestión mediante la incorporación de indicadores, frecuencia de reuniones, reportes de gestión de los objetivos estratégicos, reunión de análisis de resultados y por supuesto la toma de decisiones basada en estos reportes.
- 2) Compromiso del Liderazgo Educativo para implementar el sistema sin demora injustificada con un criterio de control mensual, bimensual o trimestral. El objetivo, tomar acciones de corrección para asegurar el cumplimiento estratégico.

Gestiones que a la luz del PME 2015, se encuentran en el marco de las fases del desarrollo de una dimensión, es decir en categoría consolidación o articulación. Entendiendo que son las fases maduras en la instalación de una práctica

1.22 El Sostenedor del colegio n° 2 menciona: *“...realizamos planificación anual y monitoreamos todos los compromisos que nos comprometimos para dar cumplimiento al PEI y la normativa vigente...”*

1.23 El Equipo directivo de colegio n° 1 menciona: *“...nos reunimos de manera semanal, en donde revisamos los objetivos que tenemos y metas que nos pide la agencia de la calidad...”*

1.24 El Equipo directivo del

De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educacionales que es establecer un **PEI, Objetivos Estratégicos, Planificación Anual**

Según el Ministerio de Educación en su documento Orientaciones del PEI 2015, el Proyecto Educativo Institucional, es la herramienta de gestión estratégica de la Organización Educacional, donde queda definida la visión, misión, objetivos estratégicos y planes de acción. Para que tenga las características de una estrategia, su periodo de evaluación debería ser por 4 años, al igual que el proceso de evaluación del PME.

Por otra parte, los Objetivos Estratégicos, según orientaciones el Plan de Mejoramiento Educativo 2017, lo definen como la materialización de las aspiraciones de la comunidad educativa base de las necesidades,

<p>colegio n°2 menciona: <i>“a nosotros se nos entregan metas a lograr que son las del PEI, de asistencia, de aprobación y el ambiente del colegio, desarrollar en los alumnos en el área tecnológico científico, idioma inglés, base patriótica, respeto a la diversidad y equidad entre otros”.</i></p>	<p>problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.</p>
<p>1.25 El Equipo directivo del colegio n° 3 menciona: <i>“...todas nuestras actividades conducen a lograr los objetivos de nuestro colegio que se traducen en los objetivos del sostenedor, de esta manera trabajos en conjunto para lograrlo...”</i></p>	<p>En la misma línea, el PME 2017, señala que la planificación es parte de la fase estratégica donde se abordan los elementos generales del modelo de mejoramiento continuo. Esta planificación tiene objetivos y metas estratégicas. Desde este punto de vista el Sostenedor en los hallazgos 1.22 y el Equipo Directivo en los hallazgos 1.23, 1.24 y 1.25, visualizan que su planificación anual está orientada al cumplimiento del PEI. Así mismo, tienen claridad respecto de que la ejecución del plan tiene relación con los objetivos del Sostenedor.</p>
<p>1.26 El Equipo directivo del colegio n° 4 menciona: <i>“...el presupuesto anual se elabora a partir de las necesidades del colegio, el cual se envía al sostenedor y el de acuerdo a los recursos recibidos organiza cuáles se pueden cumplir en el año y cuáles se realizarán el año próximo...”</i></p>	<p>En función de lo que indica el Equipo Directivo en el hallazgo 1.25, da cuenta del trabajo de sensibilización y el grado de compromiso por parte de las personas que conforman la estructura organizacional, situación consistente con lo indicado en estándar 3.6 donde se define si el sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.</p> <p>Por otro lado, respecto a la apreciación del Equipo Directivo en los hallazgos 1.26 describe la elaboración de un presupuesto anual. Dentro de este marco, de los estándares indicativos de desempeño (2014) en el hallazgo 1.2 dice si el sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual. La elaboración de un presupuesto anual y la participación del Equipo Directivo, son actividades de una organización encaminada a la Mejora Continua.</p>
<p>1.27 Los Apoderados del colegio n° 1 menciona: <i>“...en nuestro colegio las metas del año y los objetivos que se trabajan nos dan a conocer en reuniones y nos dicen qué es lo que nosotros como padres podemos ayudar, qué es lo que debemos hacer y qué no...”</i></p>	<p>Siguiendo la lógica de la evaluación, este presupuesto, debería estar dentro de las actividades que se controlan bajo el esquema del sistema de control de gestión educativo. Como es una planificación de recursos se pueden obtener indicadores de gasto financiero, cumplimiento de tareas e impacto educativo de las inversiones. A su vez, estos informes pueden ser una evidencia concreta respecto a mejoramiento continuo en el proceso de enseñanza y aprendizaje o el ambiente de</p>

---

trabajo.

En relación al hallazgo 1.27, sobre el proceso de comunicación para con los padres y apoderados, el ítem 9.1 dice relación si el establecimiento construye una identidad positiva que genera sentido de pertenencia y motiva la participación de la comunidad educativa en torno a un proyecto común.

A modo de mejora, esta práctica se puede complementar con informes de participación de apoderados, para demostrar con evidencia el porcentaje de participación en función de las actividades de la organización educativa. Evidencia que puede ser mostrada en procesos de evaluación de la Agencia de la Calidad.

---

Fuente: elaboración propia

#### **4.1.3 Subcategoría: Canales de Comunicación**

De acuerdo al análisis de las entrevistas surge la subcategoría denominada Canales de comunicación.

Resulta oportuno definir lo que entenderemos por esta subcategoría para el análisis de nuestra investigación: por canales de comunicación se refieren a la forma en que fluye la información dentro de la organización, un recurso activo que hay que gestionar entre todos los actores de la comunidad educativa y soporte que sustenta las distintas actividades de la organización. Apoyándonos de la teoría en palabras de Katz y Khan (1986) es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (p. 34). Para Marín (1997) “es el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (p. 20).

En una organización la información fluye hacia adelante, hacia atrás y hacia los lados. Los canales de comunicación de la empresa se refieren a la forma en que fluye la información dentro de la organización.

En ese mismo sentido, el Ministerio de Educación a través de los estándares indicativos de



desempeño (2011), menciona en el estándar n° 1.6 qué el sostenedor debe generar canales fluidos de la comunicación con el director y la con la comunidad educativa.

Tal como lo plantea la Agencia de la Calidad (2014) en su documento “Otros indicadores de Calidad”, es categórico en señalar que los establecimientos educacionales deben contar con canales de comunicación efectivos, entendiendo por efectividad, la fluidez entre los distintos miembros de la comunidad educativa.

Esto tiene su base, en que la efectividad de la comunicación, debe ser consistente con la información; por esta razón, la organización educacional debe tener como propósito permanente trabajar para mejorar el entendimiento común; tanto del vocabulario como en la calidad de la información.

Conferencia a los anterior, el MBD&LE (2015) mencionó que el Liderazgo Educativo y/o Dirección debe propender a implementar estas prácticas entendiendo que su establecimiento es una *organización* y que dentro de una organización cada miembro de la comunidad educativa tiene claridad de sus funciones y responsabilidades; además, existen autoridades definidas y canales de comunicación efectivos para lograr los objetivos estratégicos.

Recordemos que, en términos organizacionales, el canal de comunicación tiene una relación directa con el Liderazgo, en efecto, según la Norma ISO 9000:2015, señala en el requisito 2.3.2.3 que un Liderazgo, debe mejorar la comunicación entre los niveles y funciones de las organizaciones.

En el marco teórico, el investigador Bass (1985) profundizó sobre el liderazgo transformacional y su relación con la efectividad para lograr resultados. Este tipo de liderazgo apunta a provocar un mayor desarrollo de las personas mediante impulsos de motivación a los seguidores. El centro de esta forma de liderar tiene como características que los Líderes logran comunicar y hacer entender a sus seguidores que el sacrificio de sus intereses es por un bien mayor que está plasmado en el grupo. Es evidente entonces la importancia de los canales de comunicación que se generan en cada organización.

Los autores Quindemil y Rumbaut (2014) en su investigación “La información y la comunicación

en la gestión organizacional; retos en el contexto universitario” señalan que la información tiene su significado y se convierte en conocimiento manifestándose de diferentes formas: circulares, manuales, directivas, guías, bases de datos, mensajes, manuales de procedimientos, reglamentos. Concepto que concuerda perfectamente con lo que se espera de una Organización Educacional categorizado en “nivel alto” por parte de la Agencia de la Calidad de la Educación, sin embargo, al realizar el análisis crítico de las respuestas, el flujo de información y los canales de comunicación aún tiene un grado de inmadurez, principalmente por la falta de formalidad en algunos procesos de comunicación que pueden afectar la toma de decisiones.

Por lo tanto, considerando que una Organización Educacional debe tener canales de comunicación fluidos, y frente al desafío de mejorar la calidad del proceso educativo es necesario analizar las respuestas de los entrevistados y develar prácticas que realizan frente a esta subcategoría.

De acuerdo a subcategorías se encontraron prácticas que implementan los establecimientos educativos, conducentes a establecer canales de comunicación como: compromiso con la comunidad educativa, comunicación del sostenedor, establecer reuniones de control y revisión de metas, crear un ambiente propicio en la comunidad educativa.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 14. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios - Canales de Comunicación*

Hallazgos entregados por los entrevistados	Análisis
	De acuerdo a las respuestas entregadas por un sostenedor en relación a <b>Compromiso con la comunidad educativa</b>
	Desde el punto de vista de Goleman (2005) el Liderazgo que tiene un alto nivel de inteligencia emocional, puede poner a prueba elementos tales como la motivación, que por definición tiene la tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia, lo que trae como consecuencia lograr el compromiso con la organización, que en este caso es con la comunidad educativa.

<p>1.1 El Sostenedor del colegio nº1: menciona:  <i>“...comprometemos a toda la comunidad educativa...”</i></p>	<p>Por otro lado, el Art. 9 de la Ley General de Educación define comunidad educativa como “Una agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa cuyo objetivo común es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los alumnos para asegurar su pleno desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico”.</p> <p>Según el análisis de las respuestas de los apoderados, perciben que la organización educacional, les facilita información acerca del proceso educativo, así como cualquier documentación que pueda apoyar a la comunidad educativa. Práctica que se articula a lo requerido en el ítem 8.1 de los estándares indicativos de desempeño (2014) donde el equipo directivo y los docentes promueven y exigen un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>En la misma lógica, es importante señalar que el compromiso del Sostenedor con la Comunidad Educativa, tiene un factor común denominado “relaciones de confianza”. Leithwood, (2012), señala que el actuar coherentemente en base a principios fundamentales aceptados socialmente permite a los directivos fomentar relaciones sociales positivas, abordar desafíos, dar y recibir mensajes difíciles en función de la mejora.</p> <p>En consecuencia, fortalecer las relaciones de confianza tiene directa relación con el cumplimiento de los compromisos adquiridos. De hecho, como elemento de mejoramiento continua, al finalizar el proceso anual de educación, se puede aplicar una encuesta de satisfacción a los miembros de la comunidad educativa para obtener una percepción respecto al cumplimiento del compromiso. Resultado, que puede ser una evidencia objetiva para procesos de evaluación.</p>
<p>1.2 El Sostenedores del colegio nº1 menciona: <i>“...existe una comunicación fluida entre sostenedor y equipo directivo, existen reuniones periódicas en donde se toman decisiones y se</i></p>	<p>Los distintos actores de los establecimientos mencionaron la existencia de una <b>comunicación efectiva con el sostenedor</b>, qué es de vital importancia.</p> <p>Sobre las bases de las consideraciones anteriores El MBD&amp;LE (2015) planteó que, para organizar los recursos personales del establecimiento, el Liderazgo Educativo debe tener claridad de la capacidad profesional de su</p>

---

*reformulan funciones cuando se requiere...”*

1.3 El Equipo directivo de colegio nº1 menciona: *“...la directora es quien sirve como el canal fluido con el sostenedor y en las reuniones semanales nosotros damos a conocer las necesidades y posibles soluciones...”*

1.4 El Equipo directivo del colegio nº 2 menciona: *“...la comunicación con el sostenedor es a través de solicitudes de entrevista cuando son los profesores, apoderados o estudiantes, en el caso de algún integrante del equipo directivo es más inmediata, ya que en muchas ocasiones las actividades deben desarrollarse de manera oportuna...”*

1.5 El Equipo directivo del colegio nº3 menciona: *“...con el sostenedor es una comunicación directa cuando existe alguna situación que nosotros no hemos podido solucionar no depende de nosotros nos comunicamos directamente con él...”*

1.6 El Equipo directivo del colegio nº 4 menciona *“...constantemente estamos trabajando con los distintos actores del colegio...”*

1.7 El Equipo directivo del colegio nº 4 menciona: *“...los canales de comunicación del sostenedor son de manera directa con nosotros, cuando nos encontramos con una situación*

equipo, su infraestructura, sus canales de comunicación y procedimientos.

Desde este punto de vista, las relaciones formales entre Sostenedor y Equipo Directivo, tienen un factor común denominado “canales de comunicación efectiva”. Al desfragmentar este concepto, se indica que son canales de comunicación, porque es el mecanismo formal dentro de una organización para tener generar instancias de retroalimentación, solicitud de requerimientos u otro relacionado; y efectividad, dice relación con la capacidad de respuesta frente de una organización frente a requerimientos de las partes interesadas.

Goleman (2005) indica que un Liderazgo Formativo tiene un alto nivel de comunicación con los miembros de la organización. A su vez las organizaciones tienen claro que tendrán siempre una retroalimentación, sobre todo porque siempre tenderá a invertir en las personas, aunque no siempre impacte en los resultados. Una forma en la que los canales de comunicación sean fortalecidos mediante la aplicación de prácticas de liderazgo.

Cabe agregar qué el MBD&LE (2015), plantea otro punto de vista respecto de la comunicación en torno a la construcción de la visión estratégica. La práctica, señala que la Dirección desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

Dentro de este marco, la comunicación efectiva, no puede ser vista sólo como una respuesta frente a solicitudes internas. Por el contrario, debe tener una mirada estratégica, porque los Proyectos Educativos, son de largo plazo.

En consecuencia, los canales de comunicación efectivos, deben ser fortalecidos con información confiable que aporte valor a todo el Equipo Directivo según lo indicado en el ítem 1.1 al 1.8.

El funcionamiento de la Organización Educacional, se ve reflejado los planes de trabajo, sistemas de retroalimentación y procedimientos de trabajo y registros. Esta forma de trabajo si es efectiva será percibida por los

---

<i>que solo él puede solucionar hacemos necesario comunicarse telefónicamente o él viene...”</i>	miembros de la comunidad educativa. Situación que es consistente con lo indicado en el ítem 1.9, 1.10, 1.11
1.8 El Equipo directivo del colegio n° 5 menciona: <i>“...nosotros elaboramos nuestros planes y de ahí solicitamos autorización al sostenedor...”</i>	Un elemento de comunicación interno, está reflejado en los hallazgos detallados en el ítem 1.13 al 1.15. Los profesores, tienen un enfoque de comunicación interno, donde el centro de la efectividad está en la respuesta que reciben de los cargos administrativos relacionados con la Jefatura.
1.9 El Equipo directivo del colegio n° 5 menciona: <i>“... constantemente nos comunicamos con el DAEM para solicitar ayuda en recursos, solicitudes y orientaciones...”</i>	Solicitud de documentos, liquidaciones de sueldo, dudas administrativas, son recurrentes en el proceso de comunicación. Al respecto, como elemento de mejoramiento continuo, la elaboración de un procedimiento de gestión de recursos humanos o de comunicación interna puede ser un elemento diferenciador. El objetivo de establecer un procedimiento documentado, es generar una instancia de comunicación efectivo y evitar errores o situaciones administrativas que pueden alterar el funcionamiento armónico del proceso administrativo. La Norma Internacional ISO 9000:2015, señala que un procedimiento es forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.
1.10 El equipo de Profesores del colegio n°1 menciona: <i>“... el canal de comunicación es a través de nuestros jefes directos y cuando tenemos alguna duda con nuestros sueldos lo vemos con él...”</i>	Otro punto de vista de la efectividad de la comunicación lo plantean los estudiantes en el ítem 1.16 y 1.17. La percepción de los estudiantes, está centrada en la comunicación directa con la Dirección, Profesores y si es necesario existe la claridad de que si necesitan algo del Sostenedor, lo pueden canalizar a través de la Dirección. Práctica consistente con lo indicado en el estándar indicativo 9.6 El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes con los apoderados y estudiantes.
1.11 El equipo de Profesores del colegio n°2 menciona: <i>“...con el sostenedor es solo cuando es en relación al tema de los contratos y liquidaciones...”</i>	
1.12 El equipo de profesores del colegio n°3 menciona: <i>“...con el sostenedor existen canales, en el caso de los recursos, sueldos, contratos...”</i>	
1.13 El equipo de profesores del colegio n°4 menciona: <i>“... con el sostenedor vemos todo lo que tiene que ver con algún tema de contrato o liquidación, aunque también está el encargado de remuneraciones...”</i>	
1.14 El equipo de profesores del colegio n°4 mencionan:	

---

*“...Existen instancias de compartir durante el año y ahí participamos con él...”*

1.15 El equipo de profesores del colegio nº5 mencionan: *“... cuando uno necesita va al DAEM a solicitar algo...”*

1.16 El grupo de estudiantes del colegio nº1 menciona: *“.... nosotros al sostenedor lo vemos en el colegio y siempre anda con la directora o el inspector general, participa en los actos también...”*

1.17 El grupo de estudiantes del colegio nº1: *“...Nosotros nos comunicamos con la directora y ella se comunica con los sostenedores...”*

1.18 El sostenedor del colegio nº1: *“...reunimos de manera periódica...”*

1.19 El sostenedor del colegio nº2 menciona: *“...nos reunimos semanalmente para revisar los acontecimientos que han ocurrido...”*

1.20 El sostenedor del colegio nº2 menciona: *“...el colegio no es tan grande por lo que tratamos de tener momentos de encuentros y actividades colaborativas, las funciones también muchas veces son compartidas para lograr nuestras metas y así tratamos de ir manteniendo un clima colaborativo. También se hacen entrevistas a los trabajadores por parte mía y a veces externas...”*

1.22 El sostenedor del colegio nº3 menciona: *“...se realizan*

En la revisión de las respuestas entregadas por los sujetos, aparece como acción qué implementan los establecimientos educacionales qué son **reuniones de control y revisión de metas**, según lo mencionado por el Sostenedor 1, ítem 1.18 y Sostenedor 2 ítem 1.20, genera una instancia de sensibilización organizacional que ayuda a crear compromiso con la estrategia organizacional y al mismo tiempo establecer una cultura de confianza e integridad.

En relación a las prácticas de reuniones; que en definitiva es una fuente de retroalimentación, es una instancia de control muy efectiva, fortalece la unidad del Equipo Directivo y mejora el proceso de planificación de actividades. Esta práctica esta alineada, al MBD&LE 2015, donde menciona que los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específico.

<p><i>reuniones semanales para revisar las actividades y necesidades del colegio, se revisan cumplimientos y posibles mejoras...”</i></p>	<p>Por otro lado, respecto a las reuniones periódicas, señaladas por el Sostenedor 1, 2, 3 y 4 en los ítems del 1.22 al 1.19, potencia el proceso de toma de decisiones, en consistencia de lo que indica el MBD&amp;LE 2015; respecto a la construcción de la visión estratégica. La práctica N°5 indica que la Dirección desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.</p>
<p>1.24 El sostenedor del colegio n°3 menciona: “... reuniones mensuales con el equipo directivo...”</p>	<p>En consistencia con el mejoramiento continuo, llama la atención lo indicado por el Sostenedor 4 en el ítem 1.25, donde su reunión está determinada por el término del semestre. Si bien no existe una directriz o reglamento que obligue la retroalimentación más frecuente entre el Sostenedor y Equipo Directivo, como existe un periodo de 6 meses para generar instancias de retroalimentación formal, esta práctica puede afectar el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, si el proceso de evaluación pedagógica se informa semestralmente, sólo se deja instancia de corregir temas académicos y pedagógicos durante el 2° semestre.</p>
<p>1.25 El sostenedor del colegio n°4 menciona: “...nos reunimos terminado el semestre con el equipo directivo...”</p>	<p>Por esta razón es que el proceso de seguimiento, sean estos de resultados u otras instancias administrativas, pueden ser formalizadas con la implementación de un procedimiento de comunicación interna. Entendiendo que un procedimiento es la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso,</p>
<p>1.27 El equipo directivo del colegio n°1 menciona: “...nos reunimos de manera semanal...”</p>	<p>Al tener la formalidad de un procedimiento con el detalle de los canales de comunicación interna, fomenta el compromiso de las personas y aumenta el conocimiento respecto al funcionamiento de la organización educativa y promueve la toma de decisiones basada en evidencia de manera proactiva.</p>
<p>1.28 El Sostenedor del colegio n°3 “.... el ambiente se evalúa a través de talleres que se realizan y encuestas a estudiantes, padres y apoderados y personal del colegio para conocer el ambiente del colegio... como colegio la mutua colaboración es un eje principal para el desarrollo del colegio...”</p>	<p>Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas el <b>generar un ambiente propicio en la comunidad educativa:</b></p> <p>Respecto al clima colaborativo que se genera en la comunidad escolar, el documento Otros Indicadores de Calidad (2014) señala que el clima de convivencia escolar, se puede evaluar esta subdimensión aplicando una encuesta a los apoderados, docentes y estudiantes, para luego obtener un resultado promedio por grado y ciclo, y finalmente se consigue un puntaje de convivencia escolar</p>

<p>1.29 El Sostenedor del colegio n° 4 menciona: “... <i>tratamos que todo se desarrolle en un buen ambiente y para eso también aplicamos encuestas de evaluación de las relaciones humanas, de tal sentido que lo que se detecte se vaya trabajando...</i>”</p>	<p>que determinará si el colegio se encuentra categorizado con “clima de convivencia positivo, regular o negativo”</p> <p>El Sostenedor 4, ítem 1.29, señala que aplica encuestas de relaciones humanas como elemento para evaluar el ambiente de trabajo, lo cual ya es un avance para determinar de manera objetiva cuales son las mejoras que se pueden aplicar en términos de gestión organizacional.</p>
<p>1.30 El sostenedor del colegio n° 1 menciona: “...<i>se realizan talleres y entrevistas a los integrantes de la comunidad educativa para conocer qué estamos haciendo bien y qué cosas debemos ir mejorando...</i>”</p>	<p>En la línea con lo mencionado en los “Otros Indicadores de Calidad 2014. Lo que busca la evaluación de ambiente organizacional es determinar la percepción de todos los actores educativos y obtener un resultado general en función de la percepción del clima de convivencia escolar.</p> <p>En efecto, considerando que el Sostenedor, tiene una canal de comunicación fluido, es sugerente que como evidencia de mejora continua, pueda evaluar la percepción de padres y apoderados así como la de los alumnos. Considerando que el ciclo PME tiene una duración de 4 años, aplicando una encuesta anual, es posible determinar la mejora con evidencia empírica sobre esta temática. Gestión que está alineada con la dimensión de Planificación y Gestión de Resultados, estándar 3.5 “El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento”.</p>

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.4 Subcategoría: Entrega de recursos

De acuerdo al análisis de las entrevistas surge la subcategoría denominada entrega de recursos.

Resulta oportuno definir lo qué entenderemos para efecto de análisis de la presente investigación por entrega de recursos, qué la asignación de recursos para llevar a cabo una actividad en una institución educativa y se relaciona con la eficiencia en la efectividad de cumplir las acciones propuestas. Así los recursos utilizados serán solamente necesarios cuando existen planes de acciones que son ordenados y orientados a las metas de la institución.

Algunos autores nos hablan de recursos que se menciona de manera interesante para entender la relevancia de estos en el funcionamiento de una institución educativa.



Navas y Guerras (2002) menciona que los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia. Para Amit y Schoemaker, (1993) los recursos en sentido estricto serán definidos como los stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa. Grant (1991) afirma que los recursos son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa y por último Barney (1991) da a conocer qué recursos es todo lo que permite a una empresa concebir e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. (Como se citó en Blázquez & Mondino, 2012, párr. 21)

En este sentido, ya en el año 1980 el Doctor Michael Porter, académico de la Universidad Harvard, considerado un maestro en esta materia, señaló que el éxito de una estrategia debe contemplar el entorno competitivo, la evaluación de las capacidades y los recursos internos. En función de estos recursos, la estrategia se puede concretar en objetivos estratégicos. Lo anterior deja claridad de la importancia de que los establecimientos educativos tengan la entrega de los recursos de manera oportuna para cumplir con sus objetivos.

En la misma línea, el Liderazgo requiere tener la claridad de la orientación para poder motivar e inspirar, consiguiendo que las personas avancen a pesar de los obstáculos del cambio, apelando a las necesidades, emociones y los valores humanos de las personas de la organización. Sin olvidar que en los recursos son considerados tanto lo material como humano.

De acuerdo a subcategorías se encontraron prácticas que implementan los establecimientos educativos, conducentes a entregas de recursos como: capacitación y perfeccionamiento, generar actividades para los estudiantes, compromiso con los estándares de calidad educativa, gestión de recursos.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 15. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
- Subcategoría: *Entrega de recursos*

Hallazgos de entrevistas	Análisis
1.1 El Sostenedor del colegio n°1 menciona: “...realizamos talleres para profesores, estudiantes, padres y apoderados...”	El análisis muestra 2 conceptos relacionados con la gestión docente; <b>La Capacitación y el Perfeccionamiento.</b>  Respecto a la capacitación, la Ley SENCE 19.518 Art. 10 lo define como actividad de capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo e incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía.
1.2 El Sostenedor del colegio n° 4: “...capacitaciones a los docentes para lograr la excelencia académica...”	En relación al perfeccionamiento Docente, Leyton (2009) se refiere al perfeccionamiento, como una desviación del concepto de educación continua, a través del desarrollo de un proceso sistemático y permanente de perfeccionamiento, concibiéndolo además como un proceso directamente vinculado con la investigación y la experimentación.
1.3 El Sostenedores n° 4 menciona: “... el PME nos ha permitido desarrollar muchas actividades para los niños, cada acción debe evaluarse y ver si se cumple, yo también debo entregar los recursos para que se cumpla...”	Desde el punto de vista del Sostenedor, el estándar indicativo de desempeño (2014) en su estándar n° 10.5 dice si el establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño.  El sentido de realizar la capacitación y el perfeccionamiento es potenciar la gestión educativa e institucional, con la finalidad de generar un impacto directo o indirecto en el proceso de enseñanza y aprendizaje. En la misma línea el hallazgo 1.3 que menciona una actividad que es poco recurrente en las organizaciones educacionales, la evaluación.  Una práctica consistente con la mejora continua, es hacer la evaluación de efectividad de las actividades de capacitación e impacto en los aprendizajes de los estudiantes, así también determinar cuál es el aporte en función del Proyecto Educativo.

---

1.4 Los Estudiantes del colegio nº3 mencionan: “...*el sostenedor se preocupa mucho del colegio, tenemos talleres, refuerzos, materiales de apoyo, etc. Nuestro colegio está muy equipado...*”

1.5 Los Estudiantes del colegio nº 4 mencionan: “...*el sostenedor tiene un colegio bueno, nosotros estamos contentos, nos gusta... porque es el mejor...*”

1.6 Los Estudiantes del colegio nº5 mencionan: “...*no sabemos, sí sabemos que han traído muchas cosas para nosotros y cada día la escuela está más bonita...*”

1.7 El Equipo directivo del colegio nº 3 menciona: “... *el sostenedor se compromete con los indicadores de calidad y estándares de aprendizaje a través del buen funcionamiento del colegio y con una visión de logro de excelencia académica del colegio...*”

Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas el **generar actividades para los estudiantes**.

Las orientaciones del Plan de Mejoramiento Educativo (2017), contemplan actividades para los alumnos relacionados con incorporar en la malla curricular actividades artísticas y/o culturales y deportivas. Lo que se evidencia en los hallazgos que se mencionan en los puntos 1.4 que da a conocer talleres de refuerzos y en los hallazgos 1.5 y 1.5 se mencionan que el colegio esta bonito para ellos.

De acuerdo a los estándares indicativos de desempeño (2014) el indicativo de desempeño 7.6 señala que el equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y previenen conductas de riesgo entre los estudiantes. Este direccionamiento, ha generado cambios importantes en la gestión de actividades extra escolares. Las orientaciones del MINEDUC son claras al solicitar actividades que sean consistentes con los hábitos de vida saludable. En términos de mejoramiento continuo, las organizaciones educacionales, pueden generar un plan de trabajo que este orientado plenamente a estas actividades. En la misma línea, verificar la efectividad de la aplicación de estos planes. Al respecto, no debemos olvidar que este plan puede ser una evidencia concreta que puede considerar la Agencia de la Calidad en función de los Otros Indicadores de Calidad Educativa 2014.

Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas el **compromiso con los estándares de calidad educativa**.

El Consejo Nacional de Educación 2016, entiende como estándar de calidad, el conjunto de criterios cuantitativos y cualitativos, identificables y socialmente validados que tienen por finalidad última el logro de los objetivos educativos acordados por la sociedad.

Considerando lo que indica el Consejo Nacional de Educación, el compromiso del Liderazgo Escolar, dice relación con la evaluación de los criterios para determinar el desempeño alcanzado en el proceso de gestión educativa.

---

	<p>Tal como lo indica el hallazgo 1.7, El equipo Directivo tiene claridad respecto a que el compromiso dice relación con la visión institucional y la excelencia académica. Evidencias que son percibidas por la comunidad educativa como el resultado de hacer las cosas correctamente.</p> <p>Sin embargo, los análisis de los estándares de calidad deben ser vistos y evaluados en función de lo que indica la Ley General de Educación, es decir los estándares indicativos de desempeño de establecimientos educacionales, sostenedores, directores y docentes.</p> <p>Igualmente, el cumplimiento de los estándares de aprendizaje de los estudiantes es un criterio no menor que debe ser evaluado de manera permanente en una organización educacional.</p> <p>Por lo tanto, el cumplimiento de la organización educacional se verá reflejado en la necesidad de centralizar todos los indicadores de gestión de calidad educativa en un Sistema de Control de Gestión Educativo, donde se evalúe los objetivos estratégicos del PEI, Objetivos del PME, objetivo de estándares de aprendizaje, objetivos asociado estándares indicativos de desempeño, otros indicadores.</p> <p>Lo anterior tiene su fundamento en lo que indica la Dirección de Presupuestos de Chile en el 2016, donde define que un Indicador de Desempeño, es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos, bienes o servicios generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.</p>
1.8 El Equipo directivo del colegio nº1 menciona:	<p>Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas la <b>gestión de recursos</b>.</p> <p>Respecto a la gestión de recursos, la Dirección de Presupuestos en su Informe de Finanzas Públicas Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público año 2016, señala que: el Presupuesto, es un instrumento clave para promover el desarrollo económico y social de un país. El manejo eficiente de los recursos contribuye a fomentar el crecimiento, reducir los niveles de pobreza e inequidad, y elevar el bienestar de la población coherente con la</p>
1.9 El Equipo directivo del	

<p>colegio n° 4 menciona: “...(presupuesto anual) <i>nosotros lo elaboramos junto al sostenedor, en donde se revisan los recursos que existen para el año, las necesidades de recursos y lo que se va a desarrollar durante el año...</i>”</p> <p>1.10 Los Profesores del colegio n° 3 mencionan: “...<i>se debe al sostenedor que cumple con todo lo necesario para que el colegio pueda funcionar de manera óptima...</i>”</p> <p>1.11 Los Profesores del colegio n°4 mencionan: “...<i>el sostenedor siempre entrega los recursos necesarios para su funcionamiento...</i>”</p> <p>1.12 Los Profesores del colegio n°5 menciona: “...<i>el sostenedor es el responsable de toda la infraestructura del colegio, de nuestros sueldos y que cumplamos con todo lo que nos piden...</i>”</p> <p>1.13 Los Estudiantes del colegio n°2 mencionan: “...<i>es quien rinde por el colegio...</i>”</p> <p>1.14 Los Estudiantes del colegio n°3 mencionan: “...<i>el sostenedor cumple con todos los recursos para que el colegio tenga todo lo que necesita...</i>”</p> <p>1.16 Los Estudiantes del colegio n°2 mencionan: “... <i>el sostenedor se preocupa que la infraestructura del colegio esté bien, que exista el personal para</i></p>	<p>finalidad de la Ley de educación 20.370 es lograr calidad y equidad.</p> <p>Al mismo tiempo se pronuncia respecto a la importancia de la aplicación de sistemas de control de gestión como herramienta de eficiencia en el manejo de los recursos. Al respecto señala que el sistema de evaluación y control de gestión, tiene por objeto promover la eficiencia y la eficacia en la asignación y uso de los recursos públicos, a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación y control de gestión ligados al presupuesto.</p> <p>En vista de los hallazgos detectados en el ítem 1.8 al 1.20, se percibe en la comunidad educativa, que los recursos son invertidos en post de mejorar la calidad del proceso de enseñanza. En las entrevistas, no se manifiesta disconformidad en el uso de estos recursos, de hecho en el ítem 1.14, 1.16, 1.17, 1.18 y 1.19 tienen apreciaciones positivas respecto a la infraestructura del Colegio y como este aspecto influye en el proceso de aprendizaje.</p> <p>Aunque es un tema que ha generado controversia, los sostenedores de los establecimientos educativos tienen autonomía plena para definir la gestión de sus procesos administrativos y/o financieros. Al respecto la ley de Aseguramiento de la Calidad no declara restricción según lo indica el Art. 54 de la Ley 20.529.</p> <p>Dentro de este marco, el D.S. 582 publicada el 05-02-2016, denominada Fines Educativos de Conformidad a lo dispuesto en los artículos 3 y siguientes del DFL N° 2 de 1998. Este decreto, tiene como propósito clarificar y ordenar los gastos en función de los fines educativos. Al respecto, el 1° Art. indica lo siguiente: Fines educativos y de la afectación de los recursos. Se entenderán por Fines Educativos, Aquellos objetivos que la ley ha considerado relevantes de proteger y fomentar, y que tienen como propósito el correcto uso del financiamiento estatal y otros aportes que los sostenedores reciben para el desarrollo de la educación, basado en los derechos y principios que el sistema educativo chileno establece.</p> <p>Frente a la clarificación jurídica respecto a la gestión de recursos como elemento de mejora continua, es muy necesaria la implementación de sistemas de control de</p>
--	---

<i>poder cuidarnos y que todo marche bien...”</i>	gestión orientada a la parte administrativa y financiera. Por otra parte, como el D.S. 582 “Fines Educativos” ya está en vigencia, es muy importante que las Organizaciones Educativas procedan con actividades de verificación o auditorías internas destinadas mejorar la clasificación de gastos derivadas de éste decreto.
1.17 Los Estudiantes del colegio nº4 mencionan:”... sostenedor tiene bonito el colegio y tenemos talleres muy buenos... igual podemos ocupar la cancha en horarios fuera de clase...”	Finalmente, el ordenamiento de los gastos educativos en función del decreto, se puede gestionar mediante centro de costos u otro tipo de categorización en base a:
1.18 los Estudiantes del colegio nº5 mencionan: “...mantiene el colegio bonito, nos dan premios para cuando alguien se destaca y tenemos talleres... ah también salimos a encuentros y paseos...”	1. Gastos de Administración y Funcionamiento de Establecimientos Educativos. 2. Gestión de remuneraciones. 3. Prestación de servicios y mejora del servicio educacional. 4. Inversión y pago de obligaciones crediticias. 5. Otras operaciones ajustadas a fines educativos.
1.19 Los Apoderados del colegio nº 1mencionan: “...el colegio en infraestructura se mantiene bien...”	
1.20 Los Apoderados del colegio nº 5 mencionan: “...bueno aquí se han preocupado harto del colegio tiene harto material para los niños y el personal siempre está...”	

Fuente: elaboración propia

#### **4.1.5 Subcategoría: Gestión de apoyos**

De acuerdo al análisis de las entrevistas surge la subcategoría denominada gestión de apoyos.

Definiremos lo que entenderemos por gestión de apoyos que está orientado a acciones que permiten potenciar las prácticas de las instituciones en las distintas áreas de la gestión: curricular, liderazgo, recursos y convivencia escolar.

En esta línea Sun y Leithwood (2012) han argumentado que es probable que las influencias de las diferentes prácticas de liderazgo viajen por diferentes rutas (influyan en diferentes mediadores) hasta mejorar los resultados de los estudiantes. Afirmaron que las prácticas de fijación de metas deberían tener efectos indirectos en los estudiantes a través de los efectos directos que tienen en la

motivación de los docentes, la creación de culturas de colaboración debería tener efectos indirectos en los estudiantes a través de sus efectos directos sobre la capacidad colectiva del profesorado y proporcionar apoyo individualizado debería tener efectos indirectos en los estudiantes a través de los efectos directos en la capacidad y compromiso individual de los maestros.

El liderazgo tiene un efecto positivo en el involucramiento de los padres, se generan conexiones entre todos los actores de la comunidad educativa, generando espacios de trabajo escolar en el hogar. En esta clasificación es necesario que el líder tenga presente que el trabajo colaborativo entre padres y el colegio es la clave para generar aprendizajes.

En referencia a la práctica de liderazgo mencionada, Leithwood (2009) nos da a conocer que existe una senda familiar que es en esta práctica donde se potencia la cultura de la familia dentro de la organización educacional. El objetivo que persigue este tipo de liderazgo es comprometer a la familia con las aspiraciones educativas. Así mismo, este tipo de prácticas tendrá como resultados una fuerte retención escolar y una mejora en el proceso de enseñanza.

Así entonces, poner atención a la figura de los sostenedores, sobre todo pensando en que la importancia del trabajo del sostenedor radica en que es de un nivel que se vincula con hacer operativa la política pública educativa para que llegue a los establecimientos. Por otra parte, el sistema escolar permite una gran heterogeneidad en los tipos de sostenedores, lo que dificulta su caracterización precisa ya que además están regidos por reglas y normas distintas. Existen los sostenedores municipales que pueden abarcar muchos establecimientos en zonas urbanas, sostenedores municipales pequeños en zonas rurales, sostenedores particulares en red, sostenedores particulares únicos, y un amplio etcétera con varias mezclas de este tipo. Sus normas además también son dispares.

A nivel institucional y legislativo también se puede apreciar que se está promoviendo un mayor involucramiento en ámbitos de gestión pedagógica por parte de los sostenedores, lo cual ha tenido que ver con la implementación de la Ley SEP. La SEP obliga a los sostenedores que opten por adscribirse al régimen de subvenciones, a comprometerse con las metas de efectividad de sus establecimientos y suscribir compromisos para elaborar ciertos productos (Diagnóstico y Plan de Mejoramiento). También hay un compromiso a lograr ciertos resultados para recibir los recursos.

En cuanto a la gestión de apoyos del sostenedor, se puede rescatar a la luz de lo señalado por los entrevistados, que hoy en día un sostenedor que solo administre tendrá una gran desventaja y probablemente no pueda cumplir con todas las expectativas que está teniendo la comunidad educativa respecto a sus resultados. Se aprecia más bien una visualización del sostenedor re significando su función, mucho más ligada a la gestión vista como la integralidad de los procesos administrativos y los pedagógicos que oriente también sus acciones para lograr resultados y mejorar sus prácticas de gestión en base a objetivos estratégicos.

Obviamente lo anterior implica que el sostenedor se deba involucrar en aspectos técnicos, lo que requiere fuertes lazos comunicacionales con el director(a) de cada unidad educativa. En ese sentido, el modelo además tiene como una de sus premisas la importancia de la participación de la comunidad, y se fundamenta en recoger las percepciones de los diversos actores del sistema con el fin de mejorar el servicio educativo y lograr los compromisos adquiridos (Ministerio de Educación de Chile, 2014).

De acuerdo a subcategorías se encontraron prácticas que implementan los establecimientos educativos, conducentes a la gestión de apoyos: análisis del mejoramiento organizacional, elaboración de calendario escolar, capacitaciones y asesorías a los colegios, actividades extracurriculares y recreativas.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 16. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
- Subcategoría: *Gestión de apoyos*

Hallazgos de entrevistas	Análisis
1.1 El Sostenedor del colegio n° 1 menciona: “... <i>existen reuniones de análisis y te llegan acuerdos frente a situaciones que se necesita intervenir...</i> ”	Del análisis de los resultados de las entrevistas aparece como prácticas el <b>Análisis de Mejoramiento Organizacional</b> .  Para entender el análisis de mejoramiento organizacional, primero hay que entender el concepto de mejoramiento continuo.



---

Las orientaciones del Plan de Mejoramiento Educativo 2017, define como: “El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, en los ámbitos institucionales, planifica e implementa acciones anuales que permitan avanzar con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional”

La Mejora Continua según ISO 9000:2015 se define como actividad para mejorar el desempeño.

El análisis organizacional de situaciones administrativas, pedagógicas, académicas o disciplinarias, son percibidas por los entrevistados en los hallazgos 1.1 como acuerdos que se adoptan en función de reuniones. Aunque esta práctica es consistente con lo requerido en los Estándares Indicativos de Desempeño 2014, en los puntos.

1.1 donde se solicita al Sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.

2.1 donde se solicita al director que asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.

Con estos antecedentes podemos inferir que el análisis de mejoramiento organizacional tiene relación con solucionar todas las desviaciones propias de cada proceso de gestión para poder alinearlas a la estrategia definida en el Proyecto Educativo Institucional. En términos de mejoramiento continuo, es sugerente que las organizaciones educacionales realicen estas reuniones de análisis y a su vez formalizar y archivar toda la evidencia para hacer seguimientos y evaluación de efectividad en función de acuerdos adoptados por todos los actores educativos.

En la misma línea que lo plantea Ishikawa (1943) el cual indica que el análisis de un problema que afecta a la organización, se debe hacer un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables.

---

	Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas la <b>elaboración del calendario escolar</b> .
1.2 El Sostenedor del colegio n° 2 menciona: <i>“...a través de la planificación anual vemos también el presupuesto y de esta manera mantenemos el buen funcionamiento del colegio...”</i>	La planificación anual de actividades se gestiona en función del Calendario Escolar Anual. El D.S. 289/2010, define año escolar donde se comprenderá todas las actividades necesarias para la planificación, perfeccionamiento y finalización de las distintas actividades que comprende el quehacer de un establecimiento educacional, es decir, el año lectivo y el período de vacaciones.
1.3 El Sostenedor del colegio n° 3 menciona: <i>“...se elabora un plan de recursos para el buen funcionamiento y se entregan metas a dirección con medios de verificación...”</i>	En este contexto el D.S. 289/2010, dice que el calendario escolar podrá incorporar las actividades académicas tradicionales que se celebran nacionalmente y aquellas de carácter regional, atendiendo a la especificidad de cada uno de los contextos regionales. Las actividades conmemorativas deberán estar insertas en la planificación de las actividades escolares, sin que éstas impliquen el incumplimiento del plan de estudio. De hecho, la fiscalización de este calendario es realizada por la SEREMI de Educación correspondiente a cada región.  Como complemento a la práctica de la planificación, sea este de un calendario escolar, gestión curricular, pedagógica cualquier programa que se encuentre asociado a la gestión educativa, el MBD&LE (2015) comenta que los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales.  Evidencia que debe estar disponible para procesos de fiscalización o evaluaciones por parte de la Agencia de la Calidad.
1.4 Los Profesores del colegio n° 4 mencionan: <i>“...existen muchas capacitaciones y asesorías para nosotros que nos permiten cumplir con los compromisos que nos pide el sostenedor...”</i>	Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas <b>Capacitaciones y asesorías</b> .  La Ley 20.248 contempla la creación de las Agencias de Asistencia Técnica Educativa (ATE) como un mecanismo esencial para apoyar a los establecimientos educacionales en la elaboración y aplicación del Plan de Mejoramiento Educativo. En este sentido, la Ley el ATE, como personas o entidades que prestan servicios de asistencia técnica educativa en el marco de lo dispuesto en los
1.5 los Profesores del colegio n° 5 mencionan: <i>“...en ocasiones también hay perfeccionamientos</i>	

---

*para mejorar nuestras clases...”* artículos nº 6 y Nº30.

Como se indicó anteriormente, la Ley SENCE 19.518 Art. 10 define la capacitación como actividad de capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo e incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía.

Así en los hallazgos nº 1.4 y 1.5 los profesores de dos colegios mencionan qué existen muchas capacitaciones y asesorías; qué existen direccionamientos para mejorar sus clases.

Las capacitaciones y Asesorías, son actividades conducentes a la mejora de las prácticas institucionales de la Organización Educacional y el fortalecimiento de la gestión pedagógica. Desde este punto de vista en función de la Ley 20.903 “Sistema de Desarrollo Profesional Docente”; las actividades de capacitación y asesoría pueden apoyar en el proceso de preparación y generación de informes de gestión respecto de las articular procesos de control de gestión conducentes a la evaluación permanente del Desempeño Docente.

Como lineamiento del mejoramiento continuo, el Equipo Directivo, puede generar esta instancia de evaluación y retroalimentación de prácticas educativas y gestión de la docencia para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje y de esta manera lograr una educación de calidad y equidad como lo menciona la Ley de Educación nº 20.370.

1.6 los Apoderados del colegio nº 1 mencionan: “...*los niños tienen hartas actividades recreativas, salidas, encuentros y eso es por la buena gestión del dueño...”*

Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas **Actividades extracurriculares y recreativas.**

1.7 Los Apoderados del colegio nº 2 mencionan: “... *tienen*

El D.S. 290, publicado el 17-09-1984; Organiza el Dpto. de Educación Extraescolar e Imparte Normas Sobre Educación Extraescolar. En su Artículo 2º.- Se entenderá por Educación Extraescolar al conjunto de acciones educativo recreativas de tiempo libre, que se origina por la práctica orientada y organizada de actividades deportivas,

---

---

*actividades ordenadas, los niños tienen actividades deportivas... muchas...”* artísticas, científicas, cívico sociales y en general de todas aquellas que, en función de los fines y objetivos de la educación nacional, contribuyan al desarrollo de la persona, mediante un proceso de creación y recreación permanente.

El hallazgo del ítem 1.6 y 1.7, demuestran la percepción de los apoderados, respecto de las actividades extracurriculares. En la línea de la mejora continua, es sugerente que se pueda establecer la práctica de evaluar la satisfacción de los apoderados mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción y la tabulación de datos, la percepción de los apoderados respecto de las actividades extra escolares. De esta manera una actividad que está regulada por un decreto supremo, puede transformarse en una fuente de evidencia de mejora continua evaluando año a año dicha percepción.

---

#### **4.2 Categoría: Liderazgo del Director**

Respecto a las acciones del director, se generó la categoría Liderazgo del director, la cual se abordó desde las subcategorías que se desprendieron de las entrevistas.

Para entender de mejor manera el análisis de los datos profundizaremos en lo que entendemos por el director.

Como lo ha indicado la OCDE (2008), El papel del liderazgo directivo, junto a las atribuciones para ejercerlo, es clave para lograr escuelas efectivas. Sin este liderazgo, la posibilidad de tener una educación de calidad para todos los niños y jóvenes es reducida. Diversos estudios muestran que contar con equipos directivos especializados, que se desempeñen como verdaderos líderes de un proyecto educativo, es fundamental para mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos. Resulta importante mencionar esto ya que de esta manera evidenciamos la relevancia del liderazgo directivo.

Actualmente la Reforma Educativa contempla el fortalecimiento de la Gestión Directiva y su Liderazgo como elemento clave para que las mejoras sean hechos concretos y no aspiraciones filosóficas. Cambios que deben ser concretados en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y los Programas de Mejoramiento Educativo (PME), Instrumentos que son la guía y definen la identidad y los objetivos estratégicos de cada establecimiento escolar.

En ese mismo sentido Murillo y Martínez (2016) en su amplia experiencia reafirma que todos los procesos de cambio escolar eficaces comparten un mismo rasgo común: un o una líder que promueve y sostiene una cultura de aprendizaje y mejora continua en su centro.

Esta visión de la dirección con un fuerte foco en lo pedagógico vuelve a señalarse con la Ley General de Educación n° 30.370 del año 2010 donde se señala:

Los directores tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen. Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas; y cumplir y hacer respetar las normas del establecimiento que conducen. (Art. 10)

De esta manera, en primera instancia el Marco para la Buena Dirección (2005) planteó un enfoque orientado al control de criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño con la finalidad de profesionalizar la gestión de los Directivos mediante la clarificación de funciones tanto administrativas como pedagógicas respecto al Proyecto Educativo Institucional y el Programa de Mejoramiento Educativo. Más tarde en el año 2015 plantea cuáles son las funciones y responsabilidades de los Directivos en procesos Pedagógicos, Financieros y Administrativos. En donde también plantea como mejorar su gestión educativa desde la perspectiva estratégica.

A través de esta mirada analizaremos los hallazgos que se develan de las entrevistas.

Hecha la definición anterior se presentan las subcategorías que se develan de las respuestas que nos entregaron los entrevistados.

A continuación, lo descrito anteriormente se encuentra graficado como lo muestra la Figura 30.

Estas son: logro de resultados académicos y formativos, instalación de objetivos formativos y académicos definidos en PEI, promoción de metas en la comunidad escolar, conducción de gestión pedagógica y formativa, participación en desarrollo y aprendizaje de docentes, gestión de procesos de cambio y mejora, instalación de ambiente estimulante, canales de comunicación, definición de roles.

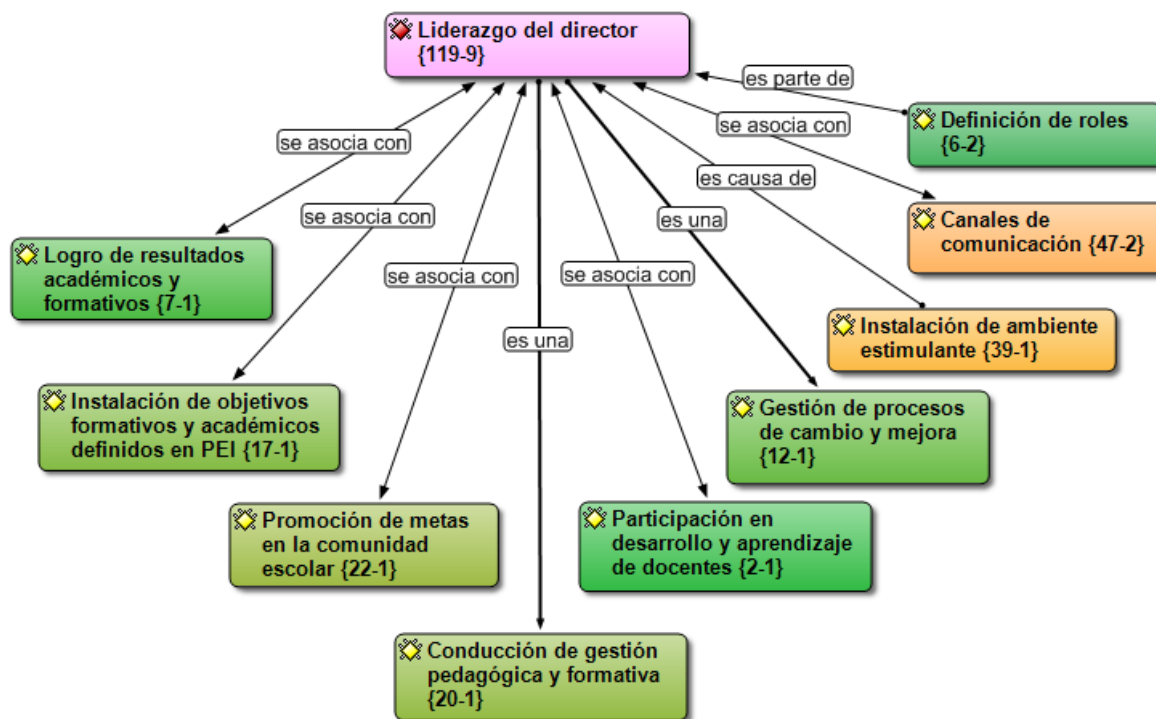


Figura 30. Categoría Liderazgo del director

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.1 Subcategoría: Logros de resultados académicos y formativos

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría de logros de resultados académicos y formativos.

Resulta oportuno definir qué es lo que entenderemos por logros académicos y formativos, que obedecen al cumplimiento de metas de las instituciones educativas en áreas académicas y formativas. Incorpora una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas.

El instalar objetivos formativos y académicos abarca prácticas específicas de liderazgo como identificar y articular una visión; fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y crear altas expectativas. Es importante distinguir entre la visión del centro educativo, y las metas más concretas a corto plazo, como implementar

un nuevo programa de matemáticas o aumentar los resultados en las pruebas nacionales en cinco por ciento. La visión comunica propósitos de carácter ético moral de lo que se espera inculcar a los alumnos; así como valores, creencias, y conductas ideales que deben valorizar y demostrar no solamente los estudiantes, sino que también los adultos que trabajan en el centro educativo.

Al respecto, el Ministerio de Educación (s.f.c) da a conocer las prácticas directivas relacionadas con la Visión Estratégica compartida:

- Definen o revisan en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.
- Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.
- Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.
- Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento. (p. 9)

De acuerdo a subcategorías se encontraron acciones en relación a logros de resultados académicos y formativos que implementan los establecimientos educativos como: establecer objetivos estratégicos, establecer calendario anual, metas académicas y formativas.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 17. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
- Subcategoría: Logros de resultados académicos y formativos

Hallazgos entregados por los entrevistados	Análisis
1.1.El Equipo directivo del colegio n° 1 menciona: “...los objetivos están ordenados de acuerdo a ciertas metas porque trabajamos con los profesores todo lo que es metodologías de enseñanza y así vamos logrando mejorar los resultados y apoyando a los estudiantes que necesitan refuerzo pedagógico...”	Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas <b>establecer objetivos estratégicos</b> mencionados por equipos directivos y profesores. De esta manera los hallazgos 1.1. y 1.2 que mencionan los equipos directivos tienen relación con qué los objetivos estratégicos se ordenan de acuerdo a ciertas metas, se relacionan con las metodologías de enseñanza y el logro de resultados; los objetivos estratégicos permiten saber qué es lo que se está haciendo bien y se puede mejorar. Los objetivos estratégicos están presentes en el PEI de los establecimientos educativos. Según orientaciones el Plan de Mejoramiento Educativo 2017, lo definen como la materialización de las aspiraciones de la comunidad educativa base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.
1.2 Los Profesores del colegio n° 1 mencionan: “... en nuestro proyecto educativo existen objetivos estratégicos y esas llevan a cumplir acciones con medios de verificación que nos permiten saber qué es lo que debemos trabajar durante el año, eso lo trabajamos en inicio de año...”	De esta manera el Proyecto Educativo Institucional, es la herramienta de gestión estratégica de la Organización Educativa, donde queda definida la visión, misión, objetivos estratégicos y planes de acción. Es evidente entonces que la planificación es parte de la fase estratégica donde se abordan los elementos generales del modelo de mejoramiento continuo. Esta planificación tiene objetivos y metas estratégicas. Desde este punto de vista los profesores en el hallazgo 1.3 mencionan que todo el personal está comprometido con los objetivos estratégicos y comprometen a toda la comunidad educativa, lo que traduce en desafíos que van surgiendo de acuerdo a sus necesidades.
1.3 Los Profesores del colegio n° 3 mencionan: “... lo primero es que todo el personal se compromete con los objetivos estratégicos del colegio, luego motivamos a los estudiantes y a los padres y apoderados... y así conseguimos las metas.”	
1.4 El Equipo directivo del colegio n° 2 menciona: “...cada año desarrollamos un calendario anual y en él incluimos todas las	Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas el <b>establecer un calendario anual</b> .



---

*actividades. Además, están todos los programas de apoyo que nos sirven para cumplir con los objetivos académicos y formativos...”*

Es importante mencionar en este análisis qué la planificación anual de actividades se gestiona en función del Calendario Escolar Anual. El D.S. 289/2010, define año escolar donde se comprenderá todas las actividades necesarias para la planificación, perfeccionamiento y finalización de las distintas actividades que comprende el quehacer de un establecimiento educacional, es decir, el año lectivo y el período de vacaciones.

En este contexto el D.S. 289/2010, dice que el calendario escolar podrá incorporar las actividades académicas tradicionales que se celebran nacionalmente y aquellas de carácter regional, atendiendo a la especificidad de cada uno de los contextos regionales. Las actividades conmemorativas deberán estar insertas en la planificación de las actividades escolares, sin que éstas impliquen el incumplimiento del plan de estudio. De hecho, la fiscalización de este calendario es realizada por la SEREMI de Educación correspondiente a cada región.

Así el hallazgo 1.4 mencionado por el equipo directivo del colegio n° 2 menciona qué cada año desarrollan un calendario anual y además incluyen los programas de apoyo orientados al logro de objetivos académicos y formativos.

Con referencia los anterior el MBD&LE (2015) comenta que los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales. Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas **establecer metas académicas y formativas** mencionados por los profesores.

1.5 Los Profesores del colegio n° 2 mencionan: “...para el logro académico tenemos metas en la tasa de aprobación y en el SIMCE tenemos un puntaje que mejorar y así tratamos de implementar distintas estrategias para lograrlo, así también se evalúa nuestro trabajo...”

Conforme a lo indicado en el hallazgo 1.6 en donde los profesores mencionan qué existen metas como colegio, qué son conocidas y son analizadas a través de reuniones semanales. Coherente esta práctica a lo que indican los estándares indicativos de desempeño (2014) en función del Liderazgo Educativo, su principal función es el diseño, articulación, conducción y planificación institucional, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.

1.6 Los Profesores del colegio n° 4 mencionan: “... tenemos metas como colegio, todos la conocemos y en nuestras reuniones semanales siempre se analizan, se conversa y se ve

En el hallazgo 1.5 los profesores manifiestan qué existen metas en las tasas de aprobación, en el SIMCE y qué de esta manera se evalúa su trabajo. En el hallazgo 1.7 los

<i>cómo vamos trabajándolas...”</i>	profesores dan a conocer qué existe un compromiso con las metas en relación a rendimiento, el área artístico, cultural, deportivo, etc. En este colegio comprometen a todos con las metas educativas y los logros son fruto del trabajo de toda la comunidad educativa.
1.7 Los Profesores del colegio n° 5 mencionan: <i>“...los logros que hemos tenido han sido fruto del trabajo de toda la comunidad educativa y el compromiso de ser mejor, así nos preocupamos del rendimiento, pero también de la parte artística, cultural, deportiva, musical, etc...”</i>	Al respecto, direccionar las metas con las funciones de cada cargo, es el resultado de una correcta inducción institucional. Recordemos que el Ministerio de Educación en sus orientaciones de indicadores de desempeño (2014) plantea en el estándar 2.1 donde señala que el director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.
	Resulta importante mencionar qué el establecer metas, es generar un sistema de evaluación y análisis de datos para mejorar el proceso de toma de decisiones, más allá de medios de evaluación de desempeños del personal. En este sentido, el análisis de datos lo que busca es mejorar la efectividad de las acciones de seguimiento comprometidas.
	Desde el punto de vista del mejoramiento continuo, si bien existe la práctica de establecer metas, aún falta profundizar en la clasificación de planes de mejoramiento de corto y mediano plazo y que temáticas se pueden abordar para mejorar la gestión institucional. Una alternativa es implementar acciones preventivas diseñadas para eliminar potenciales incumplimientos de metas y compromisos generando una cultura de mejoramiento en función de la prevención.

Fuente: elaboración propia

#### **4.2.2 Subcategoría: Instalación de objetivos formativos y académicos definidos en el PEI**

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría de logros de resultados académicos y formativos. Definiremos lo qué entenderemos por objetivos para el análisis de investigación. Los objetivos son deseos y metas qué se convierten en un fin qué lograr. Son definidos de manera clara cuando se asocian a acciones organizadas para lograrlo. Por objetivos formativos entenderemos por deseos y metas asociadas al área social y humano. Por

objetivos académicos entenderemos qué son deseos y metas asociadas al área de los programas de estudio y cumplimiento de aprendizajes de las distintas asignaturas a lograr.

El Ministerio de Educación, a través de su libro estándares de desempeño (2014). Menciona las tareas que lleva a cabo el director como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos. Y una de ellas corresponde a que el director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.

Años antes ya se había dado a conocer prácticas de liderazgo educativo (2012), de las cuales se construirán los instrumentos de recolección de información serán las siguientes: El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos, el director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional

De acuerdo a subcategorías se encontraron acciones en relación a Instalación de objetivos formativos y académicos definidos en el PEI que implementan los establecimientos educativos como: actividades formativas, calendario anual y planes de acción, monitoreo y evaluación del trabajo que se realiza, objetivos estratégicos en su PEI.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios: actividades formativas:

Tabla 18. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios: actividades formativas - Subcategoría: Instalación de objetivos formativos y académicos definidos en el PEI*

Hallazgos entregados por los entrevistados	Análisis
1.1 El Equipo directivo n° 1 menciona: “... <i>el área formativa lo trabajamos constantemente a través de valores de respeto, solidaridad, logrando formar alumnos reflexivos, críticos, solidarios; por lo que realizamos olimpiadas, encuentros ayudas sociales todas planificadas en el inicio del año escolar...</i> ”	<p>Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas tener <b>actividades formativas</b>.</p> <p>Es importante mencionar qué en el hallazgo 1.1 el equipo directivo menciona qué se trabaja constantemente el área formativa logrando alumnos críticos, reflexivos y solidarios.</p> <p>Lo anterior es coherente a las prácticas institucionales que da a conocer el Ministerio de Educación del año 2014, en donde menciona qué el director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delegar responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.</p>
1.2 El Equipo directivo n° 1 menciona: “... <i>en nuestro PEI tenemos metas, valores, principios y planes de acción y todas las actividades que realizamos cada día están orientadas a lograr las metas y nuestra misión y visión...</i> ”	<p>Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas tener <b>Calendario anual y planes de acción</b>:</p> <p>El hallazgo n° 1.3 señala que cada año se desarrolla un calendario anual en el que se incluyen todas las actividades.</p> <p>Tal como se ha indicado en análisis anteriores, el calendario, representa un programa de gestión que puede ser usado como instrumento de control que puede ser ajustado en función de los objetivos estratégicos.</p>
1.3 El Equipo directivo n° 2 menciona: “... <i>cada año desarrollamos un calendario anual y en él incluimos todas las actividades...</i> ”	<p>Por otro lado e el hallazgo n° 1.2 el equipo directivo menciona qué realizan planes de acción en donde todas las actividades que realizan están insertas. Al respecto, la CEPAL (2015), señala que se pueden hacer procesos de evaluación INTRA, los cuales tiene como propósito, como se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades.</p>
1.4 Equipo directivo del colegio n° 2 menciona: “... <i>finalizando cada semestre aplicamos</i>	<p>Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas tener <b>Monitoreo y evaluación del trabajo</b> que se realiza:</p>

---

*encuestas y evaluaciones que nos permiten ver cómo estamos, también recibimos propuestas del centro de padres, alumnos y profesores y así logramos ir proponiéndonos los objetivos estratégicos y los sellos educativos que queremos lograr...”*

1.5 El Equipo directivo nº 5 menciona: *“...tratamos de cumplir con todos los objetivos que nos proponemos, y de esta manera desarrollar el alumno integral que pretendemos...”*

1.6 El Equipo directivo del colegio nº 3 menciona: *“...el proyecto educativo lo elaboramos analizando nuestras prácticas en las áreas de liderazgo, recursos, convivencia escolar y gestión del currículum... luego revisamos los objetivos estratégicos y las metas que queremos lograr ... siempre orientados a nuestra misión y visión institucional...”*

1.7 Los Profesores del colegio nº 1 mencionan: *“... en el colegio nos reunimos los integrantes de la toda la comunidad educativa, analizamos nuestra misión, visión, fortalezas y debilidades. Y nuestras metas y objetivos estratégicos...”*

1.8 El Equipo directivo del colegio nº 3 mencionan: *“...para lograr los objetivos académicos y formativos trabajamos colaborativamente, motivando a*

Lo anterior se evidencia en los 1.4 al 1.6 en donde los equipos directivos mencionan: que al finalizar cada semestre se realizan encuestas y evaluaciones para monitorear como están, también se reciben propuestas de mejora de los distintos estamentos del colegio, se enfocan a cumplir todos los objetivos que tienen, se trabajan las dimensiones de liderazgo, recursos, convivencia y gestión del Curriculum y así van logrando su misión y visión.

B. Shamir y R. Hooijberg (2009) indican que para que la implementación tenga éxito, los líderes deben, primero, alinear las estructuras y procesos de la organización con la estrategia y entre sí; y, segundo, alinear a las personas, los directivos y los trabajadores con la estrategia, las estructuras y los procesos desarrollados para respaldarla, comprometer a las personas requiere de un trabajo exhaustivo desarrollando un marco conceptual y criterios de control que sean comunes a todos los actores educativos

Con referencia a los anterior, el hallazgo 1.7 que mencionan los profesores tiene relación con la existencia de momentos en donde toda la comunidad analiza la misión, visión, fortalezas y debilidades, metas y objetivos. Así la Ley general de educación nº 20.370 en su artículo nº 9 define qué a la comunidad educativa como “Una agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa cuyo objetivo común es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los alumnos para asegurar su pleno desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico”.

Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas **plantear objetivos estratégicos en su PEI**.

<p><i>nuestros profesores, estudiantes y apoderados... De esta manera apuntamos a la excelencia académica, área formativa y la sana convivencia...”</i></p>	<p>En los hallazgos 1.8 y 1.9 los equipos directivos mencionan tienen objetivos estratégicos qué están de acuerdo a su PEI y qué para lograrlo trabajan colaborativamente y qué todas las actividades conducen a lograr y a lograr la excelencia académica.</p>
<p>1.9 El Equipo directivo del colegio n° 4 menciona: “... <i>todas nuestras actividades conducen a lograr los objetivos de nuestro colegio...”</i></p>	<p>Chadler (1962) en su documento “Strategy and Structure” entiende la estrategia como el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos.</p>
<p>1.10 Los Profesores del colegio n° 2 mencionan: “... <i>para el proyecto educativo se elaboran talleres de reflexión del PEI y propuestas para su actualización, el perfil de alumno es lo esencial para el logro de PEI...”</i></p>	<p>El documento del Ministerio de Educación, “Análisis de Proyectos Educativos de los Establecimientos Educacionales Chilenos” 2013, ¿Qué dicen los Proyectos Educativos de nuestras escuelas? , en materia de objetivos del PEI, indica que son propósitos a mediano largo plazo que se vinculan al desarrollo formativo de los estudiantes y que tienen diversas áreas estratégicas para su consecución; sin embargo este documento no define que es un objetivo de mediano o largo plazo como mencionamos anteriormente.</p>
<p>1.11 Los Profesores del colegio n° 3 mencionan: “...<i>el proyecto educativo se elabora con actores de la comunidad educativa, se seleccionan alumnos, estudiantes y a nosotros se nos invita en talleres reflexivos para revisar el PEI y proponer mejoras y estrategias para dar cumplimiento...”</i></p>	<p>En los hallazgos encontrados en los puntos 1.10, 1.11, 1.12 Y 1.13 los profesores mencionan qué el PEI se elabora a partir de talleres de reflexión siendo el perfil de alumno lo esencial, también lo elaboran incorporando a todos los actores de la comunidad educativa teniendo miradas distintas, de esta manera todos se involucran.</p>
<p>1.12 Los Profesores el colegio n° 4 mencionan: “...<i>el proyecto lo elaboramos en conjunto... así todos nos comprometemos y proponemos. Tenemos en el colegio profesores de tojas las disciplinas y eso también nos permite ver distintas miradas...”</i></p>	<p>El D.S. 148 del 02/12/2016, define en el Art. 2 párrafo 3, que el Proyecto Educativo Institucional (PEI), son todos aquellos valores y principios distintivos de una comunidad escolar que se declaran en forma explícita en un documento y enmarcan su acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. El proyecto educativo institucional, define ciertos sellos de la comunidad escolar que se expresan en la visión, misión y en el perfil del estudiante que se quiere formar. El Art. 3 párrafo 4 incorpora en el proyecto educativo institucional, incluye los antecedentes de la institución, la definición de las características del establecimiento, la finalidad educativa expresada en la misión, visión y valores sustentados, y el currículum pedagógico adoptado por el establecimiento.</p>
<p>1.13 Los profesores del colegio n° 5 mencionan: “...<i>el proyecto educativo lo elaboramos todos en conjunto y lo hemos ido</i></p>	<p>En relación a la evaluación qué no mencionan los entrevistados debe iniciarse con la revisión de los</p>

---

<i>construyendo con cada aporte de todos los integrantes, nuestro equipo de profesores también estamos muchos años en el colegio y eso nos permite irnos involucrando más...”</i>	<p>resultados de la autoevaluación institucional, respetando el proyecto educativo institucional y considerando las condiciones de contexto de la institución.</p> <p>Tal como lo indica las Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2017, el PEI es el movilizador de la gestión educativa, así mismo, la evaluación de este documento lo incorpora en un proceso llamado “fase estratégica”. En consecuencia, como elemento de análisis, se puede concluir que el PEI, es la gestión educativa mirada desde un punto de vista de estrategia organizacional educativa.</p>
---	--

---

Fuente: elaboración propia

#### **4.2.3. Subcategoría: Promoción de metas en la comunidad educativa**

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría promoción de metas en la comunidad educativa.

Definiremos lo que entendemos por establecer metas para el análisis de la presente investigación. La definición de promover metas es impulsar por parte de los distintos actores de la comunidad educativa a alcanzar objetivos de acuerdo a la misión, objetivos, valores y visión de la organización. En esto juega un papel clave el líder, ya que debe saber cuáles son las prioridades y logros que deben alcanzar, tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión. Esta mirada de establecimiento de metas o direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como el identificar y articular una visión; fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y crear altas expectativas en la comunidad educativa.

Mitchell (1997):

Da a conocer que en el centro de la teoría del establecimiento de metas se encuentra la idea de la acción con propósito. La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma.

La acción consciente y auto-dirigida es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional. (Como se citó en Molina, 2000, párr. 7)

La investigación organizacional confirma esta declaración. La gente con metas trabaja más duro y se desempeña mejor que la que no tiene metas. Mientras sean aceptadas, las metas difíciles conducen a niveles superiores de desempeño laboral que las metas fáciles o la ausencia de metas. Las metas específicas son más motivadoras que las metas generales en términos de desempeño laboral. Sin embargo, para que el establecimiento de metas sea efectivo, los individuos deben poseer la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas y estar comprometidos con el logro de las metas Locke & Latham (1990). (Molina, 2000, párr. 8)

De acuerdo a subcategorías se encontraron acciones en relación a la promoción de metas en la comunidad educativa que implementan los establecimientos educativos como: educación de calidad, motivar a la comunidad, metas a lograr de manera institucional y mejora continua.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 19. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
- Subcategoría: *Promoción de metas en la comunidad educativa*

Hallazgos entregados por los entrevistados	Análisis
1.1 El Equipo directivo del colegio n°1 menciona: “... <i>nos preocupamos que toda la comunidad educativa sepa que entregamos una educación de calidad...</i> ”	Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas plantear una <b>educación de calidad</b> , así lo menciona el equipo directivo en donde manifiestan qué se preocupan qué toda la comunidad educativa sepan qué entregan una educación de calidad.  Como lo mencionamos anteriormente, aunque el concepto de calidad educativa en Chile, no ha sido definido, el artículo n°1 de la Ley 20.529 de 2011 indica que “El Sistema tendrá por objeto, asimismo, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”.



---

Desde este punto de vista, se puede concluir que el concepto de calidad está ligado al concepto de equidad o igualdad de condiciones de acceso para todos los ciudadanos.

El MBD&LE (2015) en el punto “Liderando procesos de enseñanza y aprendizaje” plantea que la gestión del Equipo Directivo debe estar centrada en asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes. Lo anterior se manifiesta qué ya qué no aparece ni se ve de manera explícita en los colegios.

Teniendo en cuenta que el proceso de asegurar la implementación curricular, involucra procesos de control sobre otras materias tales como, evaluación del plan anual por asignatura, control de indicadores de cobertura curricular, evaluación de desempeño docente, evaluación académica de cursos entre otros factores. Prácticas que, si bien presentan algunos datos aislados, no han sido tomadas de manera sistémica de hecho, es un punto muy importante para generar evidencia de mejoramiento continuo en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

1.2 El Equipo directivo del colegio n° 4 menciona: “...somos un colegio líder, que hemos tenido que ir innovando para lograr motivar a nuestro personal, alumnos, padres y apoderados y de esta manera nos hemos mantenido en ser un colegio de excelencia...”

Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas **motivar a la comunidad**.

Desde el punto de vista de Goleman (2005) el Liderazgo que tiene un alto nivel de inteligencia emocional, puede poner a prueba elementos tales como la motivación, que por definición tiene la tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia, lo que trae como consecuencia lograr el compromiso con la organización, que en este caso es con la comunidad educativa.

Según el análisis de las respuesta del equipo directivo en el hallazgo 1.2 mencionan ser un colegio líder, qué motivan a toda la comunidad educativa innovando constantemente y así han logrado ser un colegio de excelencia.

Tal como se observa, el liderazgo y compromiso del director con la Comunidad Educativa, tiene un factor común denominado “relaciones de confianza”. Leithwood, (2012), señala que el actuar coherentemente en base a principios fundamentales aceptados socialmente

---

	<p>permite a los directivos fomentar relaciones sociales positivas, abordar desafíos, dar y recibir mensajes difíciles en función de la mejora.</p> <p>De esta manera al fortalecer las relaciones con toda la comunidad educativa y motivarlos es una estrategia de mejoramiento continuo que permite que todos conozcan y se orienten a las mismas metas.</p>
1.3 El Equipo directivo del colegio n° 5 menciona: “... <i>Todos tenemos claro que queremos ser el mejor colegio rural de Puerto Montt y lo hemos demostrado...</i> ”	<p>Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas <b>metas a lograr de manera institucional</b>.</p> <p>Los anteriores se manifiestan a partir de los hallazgos 1.3 y 1.4 en donde el equipo directivo y los profesores mencionan que tiene claridad del objetivo en común es ser el mejor colegio, y las metas son claras, de esta manera todos se orientan en el fin último institucional.</p>
1.4 Los Profesores del colegio n° 2 mencionaron: “... <i>la directora nos da a conocer las metas a lograr durante el año, con mucho énfasis en los resultados de aprendizaje, el desarrollo del área tecnológica y científico, el inglés y lo deportivo...</i> ”	<p>Tal como lo indican los estándares indicativos de desempeño (2014) en función del Liderazgo Educativo, su principal función es el diseño, articulación, conducción y planificación institucional, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico del establecimiento.</p> <p>Conforme a lo indicado en ítem 1.1 y 1.2, se demuestra que estas instituciones autónomas tienen como que cada integrante sabe cuál es la meta institucional y trabajan para ello.</p> <p>Al respecto, direccionar las metas con las funciones de cada cargo, es el resultado de una correcta inducción institucional. Recordemos que el Ministerio de Educación en sus orientaciones de indicadores de desempeño (2014) plantea que el PEI debe ser comunicado a la Comunidad Educativa.</p> <p>Igualmente, el MBD&amp;LE (2015) señala que los objetivos y principios institucionales compartidos son traducidos en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo que permiten implementar y sustentar el proyecto educativo institucional. Desde el punto de vista del mejoramiento continuo, si bien existe la práctica de establecer metas, aún falta profundizar en la clasificación de planes de mejoramiento de corto y mediano plazo. La evidencia muestra que existen metas, pero no hay claridad respecto de cuáles son los planes de corto y mediano plazo, y que temáticas se pueden abordar para mejorar la gestión</p>

1.5 Los Estudiantes del colegio nº3 mencionan: “...la mejora continua es que mantengamos ser el colegio que somos y eso el director siempre lo menciona “debemos seguir siendo los mejores y cada día mejor...”

1.6 Los Estudiantes del colegio nº 5 mencionaron: “...la mejora continua lo demostramos en el colegio porque somos un buen colegio, nos va bien en el SIMCE y siempre ganamos en las olimpiadas...”

1.7 Los Apoderados del colegio nº 1 mencionaron: “.. en la primera reunión de inicio de año se nos presentan las metas a lograr y lo que nosotros tenemos que ayudar para que se cumpla...”

1.8 Los Apoderados del colegio nº 2 mencionaron: “... tenemos metas del colegio y nosotros debemos apoyar para que se cumplan, nos muestran en las reuniones y talleres cómo se van logrando y qué podemos ir haciendo...”

Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas de **mejora continua**:

Los hallazgos dados a conocer desde el 1.5 al 1.8 en donde los estudiantes y apoderados mencionan qué el colegio los orienta a ser los mejores, les va bien en el SIMCE, siempre ganan las olimpiadas, los apoderados conocen las metas y las apoyan con distintas actividades.

Según la Norma Internacional de Gestión de Calidad ISO 9000:2015, ítem 2.3.5.3 dice que una organización, orientada a la mejora, tiene como beneficio clave el aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas.

Así la Problemática según Deming (1950), debe abordarse desde el punto de vista del Liderazgo.

Entre los 14 puntos de Deming (1950) para organizaciones que quieren pasar de un desempeño bajo a un desempeño óptimo, una de ellas es que propone implementar un liderazgo en todos los niveles organizativos y cohesionados en la gran visión del cambio, en función de la calidad y la mejora continua. En la misma línea, propone que los supervisores y en la gente de mayor nivel jerárquico sean la referencia para todo el personal. De esta manera su principal responsabilidad es crear el ambiente necesario para que todos trabajen en post de la visión estratégica.

Otro punto de vista que no ha sido considerado dentro de las organizaciones educacionales, como herramientas de mejoramiento continuo, es lo que plantea El profesor Kaoru Ishikawa en su libro “Control de Calidad” (1980). El Profesor Ishikawa plantea el diagrama de Causa y Efecto, como metodología de análisis de causa de problemas en la organización que afectan la calidad del producto y la mejora.

Claro está que para llegar a esta línea de análisis para la mejora continua, el Liderazgo necesita mejorar sus competencias técnicas para proceder al cambio organizacional en todas sus líneas jerárquicas. Los

---

estándares indicativos de desempeño 2014, el MBD&LE (2015), son los primeros pasos para llegar a la mejora en la gestión institucional, las herramientas estadísticas así como el cambio de cultura son los pasos para la Excelencia Educativa.

---

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.4 Subcategoría: Conducción de gestión pedagógica y formativa

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría Conducción de gestión pedagógica y formativa.

Definiremos lo que entendemos en esta categoría para efecto de análisis de la presente investigación, al hablar de conducción de gestión pedagógica y formativa hablamos de estrategias que utilizará el Director para que las distintas acciones que se realizan en la institución educativa obedezca área pedagógica y al área formativa, logrando de esta manera el fin último que es que los estudiantes logren aprendizajes y sean personas útiles para la sociedad.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores El MBD&LE (2015) planteó que, para organizar los recursos personales del establecimiento, el Liderazgo Educativo debe tener claridad de la capacidad profesional de su equipo, su infraestructura, sus canales de comunicación y procedimientos y su fin último a lograr.

De acuerdo a subcategorías se encontraron acciones en relación a la conducción de gestión pedagógica y formativa que implementan los establecimientos educativos como: evaluación y desempeño del personal, impulsar el rol del director,

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 20. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios - Subcategoría: Conducción de gestión pedagógica y formativa*

Hallazgos entregados por los entrevistados	Análisis
1.1. Los Profesores del colegio n° 1 mencionaron: "...cada	Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas <b>evaluación y desempeño del personal:</b>

---

*profesor tiene funciones, responsabilidades y metas académicas y formativas que lograr. De manera mensual nos van acompañando y evaluando para ver nuestras fortalezas y lo que debemos ir mejorando, además de los logros que vamos teniendo con los estudiantes que presentan resultados de aprendizaje deficiente...”*

1.2 Los Profesores del colegio nº2

mencionaron: *“...contratamos y al anexo del reglamento interno donde están nuestros roles y funciones, además de las competencias y habilidades que tenemos que demostrar por nuestro cargo...”*

1.3 Los Profesores del colegio nº3 mencionaron: *“...cada uno de nosotros tiene sus funciones que debe lograr y la evaluación en las planificaciones, didácticas de las clases, las evaluaciones son constantes, lo que nos permite mejorar nuestra docencia...”*

1.4 Los Profesores del colegio nº4 mencionaron: *“...en nuestros contratos están claras cada una de nuestras funciones, en el reglamento interno también aparecen y en el manual de convivencia también, lo trabajamos en talleres también para nunca olvidarnos lo que debemos hacer frente a cada situación...”*

1.5 Los Profesores del colegio nº

Una práctica consistente con la mejora continua, es potenciar la gestión educativa e institucional, con la finalidad de generar un impacto directo o indirecto en el proceso de enseñanza y aprendizaje. En esta línea en los hallazgos 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 1.5 los profesores mencionan qué existe un acompañamiento de sus funciones y de esa manera van mejorando, existe claridad de los roles y funciones, las evaluaciones de desempeño con constantes y eso les permite mejorar la docencia, existe claridad de lo qué debe hacer y se va monitoreando y evaluando.

El Ministerio de Educación, en su manual de evaluación de desempeño (20007) da a conocer qué la Evaluación de Desempeño de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo que, a partir de la reflexión colectiva sobre la gestión del establecimiento y de la reflexión personal sobre las competencias directivas, asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos de aprendizajes.

Durante el año 2006, el Ministerio de Educación apoyó la implementación de la Evaluación de Desempeño en establecimientos educacionales de algunas comunas del país. Los aprendizajes de esta experiencia fueron diversos, pero, en lo fundamental, permitieron reconocer el potencial de esta herramienta para orientar las acciones de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos hacia el logro de más y mejores aprendizajes.

En la misma línea el hallazgo 1.6 y 1.7 qué mencionan los estudiantes deja de manifiesto qué existe esta práctica ya qué dan a conocer qué cada persona sabe lo que tiene qué hacer, en el colegio todos los profesores y auxiliares saben hacer sus funciones.

De esta manera La Evaluación de Desempeño es un proceso interno de las instituciones escolares cuyo diseño, implementación y seguimiento deben administrar, fundamentalmente, los sostenedores y los responsables directos de la conducción de los establecimientos. El propósito fundamental de la Evaluación de Desempeño es contribuir al mejoramiento de los establecimientos educacionales, a través del desarrollo profesional de los responsables de su gestión. Con ese, promueve al interior

---

5 mencionaron: “...las funciones están en nuestros contratos y las metas nos da a conocer dirección y nos va monitoreando y evaluando...”

de las unidades escolares el fortalecimiento de competencias directivas requeridas para liderar procesos de gestión tendientes a asegurar condiciones institucionales para el logro de más y mejores aprendizajes. Mineduc (2007)

1.6 Los Estudiantes del colegio n° 1 mencionaron: “... cada persona del colegio sabe lo que debe hacer y nosotros sabemos a quién pedir algo porque está en nuestra manual de convivencia que se nos presenta a principio de año...”

1.7 Los Estudiantes del colegio n°2 mencionaron: “... aquí en el colegio todos los profesores y auxiliares saben hacer sus funciones, existe para nosotros un protocolo cuando queremos pedir algo y ese debemos respetarlos...”

1.8 Los Estudiantes del colegio n° 1 mencionaron: “...la directora es la que dirige todas las actividades que se hacen junto a su equipo directivo...”

Del análisis de los resultados de las entrevistas, aparecen como prácticas **rol del Director:**

1.9 Los Estudiantes del colegio n° 2 mencionaron: “...la directora es quien guía todo lo que se hace en el colegio, ella siempre anda mirando todo lo que se hace...”

Como se ha mencionado durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrará bien la escuela (Álvarez 2010). Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente.

1.10 Los Estudiantes del colegio n° 5 mencionaron: “... la directora es muy buena, lleva años en el colegio y nos va dirigiendo...”

De acuerdo a lo anterior los cambios se ven reflejado en lo que mencionan los estudiantes en los hallazgos n° 1.8, 1.9 y 1.10 en donde mencionan qué la directora es la que

1.11 Los Apoderados del colegio n°2 mencionaron: “...la directora

<i>está siempre en el colegio y dirige muy bien el colegio... nos orienta a su equipo también y está al tanto de los niños...”</i>	dirige todas las actividades junto a su equipo directivo, qué siempre mira todo lo qué se hace y siempre dirige.
1.12 Los Apoderados del colegio n° 3 mencionaron: “... <i>excelente, nada que decir, a pesar del sector y la delincuencia maneja muy bien la disciplina, los flaites no vienen aquí porque saben...</i> ”	Bolívar y otros (2010), mencionan qué hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues sólo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes. Ante esto, Barber y Mourshed (2008) dan a conocer que aquellos sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes.
1.13 Los Apoderados del colegio n° 4 mencionaron: “... <i>la directora es la base para lo que es el colegio hoy, ha logrado crecer y ser el mejor...</i> ”	Lo anteriormente descrito, los colegios han trabajado para qué no sea así, lo que se evidencia en los hallazgos n° 1.11, 1.12, 1.14 y 1.14 los apoderados mencionan qué la directora dirige muy bien el colegio, orienta a su equipo, apoyo a los niños, maneja muy bien la disciplina, ha logrado qué crezca y sea el mejor, se preocupa de la asistencia.
1.14 Los Apoderados del colegio n° 5 mencionaron: “... <i>siempre se preocupa que si los niños vienen, sino ella misma lo va a buscar y de las notas y también nos tira las orejas a nosotros...</i> ”	

---

Fuente: elaboración propia

#### **4.2.5 Subcategoría: Participación en desarrollo y aprendizaje de profesores**

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría Participación en desarrollo y aprendizaje de profesores.

Definiremos lo que entendemos por participación en desarrollo y aprendizaje de profesores para efecto de análisis de esta investigación, cuando hablamos de participación en desarrollo y aprendizajes nos enfocamos al perfeccionamiento qué se les entrega a éstos, además del acompañamiento con el fin qué mejores sus prácticas docentes.

El Ministerio de Educación en el año (2007) ya había mencionado qué en el marco de la política orientada a elevar la calidad en la equidad del sistema educativo, se hace cada vez más necesario

que los responsables de la gestión de los establecimientos educacionales aseguren la efectividad de las acciones que implementan al interior de sus unidades educativas. Para poder responder a ese desafío, los equipos directivos y docentes de los establecimientos deben fortalecer los conocimientos y capacidades que han desarrollado a través de su ejercicio profesional y adquirir o perfeccionar sus competencias.

En la actualidad la carrera profesional docente, que comienza a implementarse el presente año tiene por objeto atraer a personas destacadas y con vocación a la profesión docente, retener a los mejores profesores e incentivar a todos a realizar su mejor esfuerzo y a su desarrollo profesional continuo. Se busca construir una profesión con el más alto nivel de conocimientos y habilidades, asociada a la responsabilidad y autonomía profesional. Para ello, se propone un sistema más exigente, pero al mismo tiempo más estimulante, que combina, por una parte, la adquisición de habilidades, conocimientos y experiencia y, por otra parte, el desempeño del docente en el establecimiento.

De acuerdo a las subcategorías participación en desarrollo y aprendizaje de profesores se encontraron acciones que implementan los establecimientos educacionales como monitoreo y apoyo a los profesores.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 21. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
- Subcategoría: *Participación en desarrollo y aprendizaje de profesores*

Hallazgos entregados por los entrevistados	Análisis
1.1 Los profesores del colegio n° 1 mencionan: “...con el director y el equipo directivo es constante, en todo momento estamos comunicados y existen reunión informativa y otras que son de reflexión pedagógica...”	Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas <b>monitoreo y apoyo a los Profesores</b> :  Así lo mencionan los profesores en los hallazgos 1.1. y 1.2 en donde dan a conocer qué existen instancias de reflexión pedagógica, siempre andan todos en terreno y se sienten acompañados.



1.2 Los Profesores del colegio n° 1 mencionan: “....con la directora y equipo directivo es directa, constantemente estamos comunicados, ya que nos caracterizamos porque todos andamos en terreno...”	<p>Las capacitaciones y Asesorías, son actividades conducentes a la mejora de las prácticas institucionales de la Organización Educacional y el fortalecimiento de la gestión pedagógica. Desde este punto de vista en función de la Ley 20.903 “Sistema de Desarrollo Profesional Docente”; las actividades de capacitación y asesoría pueden apoyar en el proceso de preparación y generación de informes de gestión respecto de las articular procesos de control de gestión conducentes a la evaluación permanente del Desempeño Docente</p> <p>De esta manera el mejoramiento continuo, se construyen generando instancias de reflexión, evaluación y retroalimentación de prácticas educativas y gestión de la docencia para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje y de esta manera lograr una educación de calidad y equidad como lo menciona la Ley General de Educación n° 20.370.</p>
---	---

Fuente: elaboración propia

#### **4.2.6 Subcategoría: Gestión de procesos de cambio y mejora**

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría gestión de procesos de cambios y mejora.

Definiremos lo que entenderemos por gestión de procesos de cambios y mejoras para el análisis de la presente investigación, la gestión de procesos de cambios y mejoras son prácticas que utilizan los establecimientos educativos para generar un cambio que los orienta a la mejora de su institución. Cuando se lleva adelante este proceso debe existir un acompañamiento con todos los actores involucrados para que éste proceso de cambio sea exitoso, ya que para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

Stoll y Fink (1999), dan conocer que la mejora de la escuela son de procesos concurrentes y recurrentes en la cual una escuela: aumenta los resultados del alumno; centra su atención en el aprendizaje y la enseñanza; construye su capacidad de ocuparse del cambio al margen de su procedencia; define su propia dirección; valora su cultura actual y trabaja

para desarrollar normas culturales positivas; cuenta con estrategias para alcanzar sus objetivos; estimula las condiciones internas que intensifican el cambio; mantiene el ímpetu en periodos turbulentos; y supervisa y evalúa su proceso, progreso, logro y desarrollo. (Como se citó en Murillo, 2003, p. 2-3)

De acuerdo a subcategorías se encontraron acciones en relación a la gestión de procesos de cambio y mejora que implementan los establecimientos educativos como: monitoreo y evaluación de las acciones del PME.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 22. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
- Subcategoría: *Gestión de procesos de cambio y mejora*

Hallazgos entregados por los entrevistados	Análisis
1.1 El Equipo directivo del colegio n°1 menciona: “... <i>vamos monitoreando cada acción para cumplirlas de acuerdo a lo programado, revisamos lo que se puede hacer...</i> ”	Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas <b>Monitoreo y evaluación de las acciones del PME</b> .  Los hallazgos n° 1.1, 1.2 y 1.3 mencionados por el equipo directivo dan a conocer qué en los colegios van monitoreando cada acción para cumplirlas de acuerdo a lo programado, revisan las acciones y su cumplimiento, realizan reuniones de análisis con los distintos actores de la comunidad educativa.
1.2 El Equipo directivo del colegio n° 2 menciona: “... <i>a partir de las evaluaciones que desarrollamos nos vamos dando cuenta qué acciones debemos implementar por áreas y luego en conjunto nos proponemos las metas...</i> ”	Lo qué mencionan los equipos directivos cobra real importancia ya qué  El Plan de Mejoramiento Educativo es una herramienta que sitúa a los establecimientos en una lógica de trabajo que apunta al mejoramiento continuo de los aprendizajes de todos los estudiantes, para esto, debe comprometer a toda la comunidad a participar y trabajar por mejorar los resultados de un establecimiento y sus Prácticas Institucionales y Pedagógicas. Esta herramienta permite a los establecimientos abordar cuatro áreas de proceso que consideran el quehacer habitual de un establecimiento
1.3 El Equipo directivo del colegio n° 1 menciona: “... <i>realizamos reuniones de análisis con los distintos actores de la comunidad educativa...</i> ”	

---

<p>1.4 El equipo directivo del colegio n° 3 menciona: “...<i>el plan de mejoramiento nace a partir del PEI en donde tenemos objetivos estratégicos que lograr y a partir de eso se seleccionan acciones que nos permitan lograrlos en periodos no tan cortos.... Así orientamos nuestras actividades a lograr la misión del colegio...</i>”</p>	<p>estas áreas son Gestión del Currículo, Liderazgo Escolar, Convivencia y Gestión de Recursos.</p> <p>En esta línea, y tal como lo indica las Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2017, el PEI es el movilizador de la gestión educativa, así mismo, la evaluación de este documento lo incorpora en un proceso llamado “fase estratégica”. En consecuencia, como elemento de análisis, se puede concluir que el PEI, es la gestión educativa mirada desde un punto de vista de estrategia organizacional educativa.</p>
<p>1.5 El Equipo directivo del colegio n° 4 menciona: “...<i>las prácticas institucionales las estamos analizando, constantemente revisamos las practicas del PME que nos permite ir evaluando cómo vamos y además realizamos cada año una autoevaluación institucional...</i>”</p>	<p>Así lo manifiestan los hallazgos de los puntos 1.4 y 1.5 que menciona los equipos directivos: El plan de mejoramiento nace a partir del Proyecto educativo Institucional, a partir de los objetivos estratégicos seleccionamos acciones y así lograr la misión del colegio, revisamos constantemente las prácticas del PME.</p> <p>Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas de la CEPAL 2015, señala que las Mejores Prácticas son derivadas de lecciones aprendidas de organizaciones de excelencia o de proyectos.</p>

---

Fuente: elaboración propia

#### **4.2.7. Subcategoría: Instalación de un ambiente estimulante**

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría instalación de un ambiente estimulante.

Definiremos lo que entenderemos por ambiente estimulante para mejor análisis de nuestra investigación, el ambiente estimulante se genera a partir de instancias de participación, reflexiones e incentivos para los actores que son parte del Proyecto Educativo.

En este mismo sentido El MBD&LE (2015) planteó que, para organizar los recursos personales del establecimiento, el Liderazgo Educativo debe tener claridad de la capacidad profesional de su equipo, crear un clima de trabajo colaborativo, su infraestructura, sus canales de comunicación y procedimientos.

Respecto al clima colaborativo que se genera en la comunidad escolar, el documento Otros Indicadores de Calidad (2014) señala que el clima de convivencia escolar, se puede evaluar esta subdimensión aplicando una encuesta a los apoderados, docentes y estudiantes, para luego obtener un resultado promedio por grado y ciclo, y finalmente se consigue un puntaje de convivencia escolar que determinará si el colegio se encuentra categorizado con clima de convivencia positivo, regular o negativo.

De acuerdo a subcategorías se encontraron acciones en relación a la instalación de un ambiente estimulante que implementan los establecimientos educativos como: protocolos de comunicación y conductos regulares, estimular a los distintos actores del establecimiento educativo, establecer instancias de participación.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 23. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
- Subcategoría: *Instalación de un ambiente estimulante*

Hallazgos entregados por los entrevistados	Análisis
1.1 El Equipo directivo del colegio n° 1 menciona: “...en el colegio tenemos protocolos de comunicación y tratamos que siempre exista una cultura del respeto...”	Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas <b>Protocolos de comunicación y conductos regulares:</b>
1.2 El Equipo directivo del colegio n° 2 menciona: “...los roles y funciones son claros, el conducto regular también, por lo que se desarrolla un ambiente ordenado...”	En los hallazgos qué mencionan los equipos directivos en el punto 1.1 y 1.2 dan a conocer qué: en los colegios existen protocolos, existe una cultura de respeto, existen funciones claras y un ambiente ordenado. Lo anterior da a conocer qué existe una comunicación ordenada y fluida entre los distintos actores de las instituciones educativas.
1.3 Los Profesores el colegio n° 1 mencionan: “...en el colegio las funciones son claras, existen protocolos y conductos que	Goleman (2005) indica que un Liderazgo Formativo tiene un alto nivel de comunicación con los miembros de la organización. A su vez las organizaciones tienen claro que tendrán siempre una retroalimentación, sobre todo porque siempre tenderá a invertir en las personas, aunque no siempre impacte en los resultados. Una forma en la que los

---

*deben cumplirse, y cuando tenemos dificultades también existe la forma de abordarlo...”*

1.4 Los Profesores del colegio n° 2 mencionan: “... *el ambiente laboral es bueno, todos sabemos lo que debemos hacer, las cosas están claras, cuando existen malos entendidos intervienen el equipo directivo...*”

Cabe agregar que el MBD&LE (2015), plantea otro punto de vista respecto de la comunicación en torno a la construcción de la visión estratégica. La práctica, señala que la Dirección desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.

Dentro de este marco, la comunicación efectiva, no puede ser vista sólo como una respuesta frente a solicitudes internas. Por el contrario, debe tener una mirada estratégica que se oriente a la mejora continua.

El funcionamiento de la Organización Educacional, se ve reflejado los planes de trabajo, sistemas de retroalimentación y procedimientos de trabajo y registros. Esta forma de trabajo si es efectiva será percibida por los miembros de la comunidad educativa. Situación que es consistente con lo indicado en el ítem 1.3 y 1.4 que manifiestan los profesores en donde dan a conocer que los colegios tienen funciones claras, existen protocolos y conductos que deben cumplirse, el ambiente laboral es bueno, las cosas son claras y frente a un mal entendido existen intervención del equipo directivo. Lo anterior manifiesta la existencia de la efectividad de la comunicación.

1.5 El Equipo directivo del colegio n° 2 menciona: “... *el ambiente del colegio se basa en estimular a cada integrante para que cumpla y se sienta en un ambiente agradable y comprometida con la misión de colegio, en lo académico potenciamos el desarrollo tecnológico y científico...*”

Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas **estimular a los distintos actores del establecimiento educativo:**

Así a través de los hallazgos que mencionan los equipos directivos podemos ver que el ambiente en los colegios se basa en estimular a cada integrante para que cumpla y se sienta en un ambiente agradable y comprometido con la misión del colegio, se potencia a los estudiantes y se les apoya cuando presentan dificultades, se va innovando para motivar al personal. Es decir todos son parte de una comunidad educativa estimulante.

1.6 El Equipo directivo del colegio n° 3 menciona: “... *desarrollamos nuestro proyecto educativo institucional bajo un*

La Ley General de Educación, en su artículo n° 9 define comunidad educativa como “Una agrupación de personas

---

---

*ambiente estimulante donde potenciamos a los estudiantes y apoyamos a los estudiantes que presenten dificultades, nuestro equipo de profesores trabajan por especialidad lo que nos permite ordenar de mejor manera el currículum y las clases...”*

1.7 El Equipo directivo del colegio n° 4 menciona: “...Somos un colegio líder, qué hemos tenido que ir innovando para lograr motivar a nuestro personal, alumnos, padres y apoderados...”

1.8 Profesores del colegio ° 4 mencionan: “...existe un buen ambiente, todos trabajamos con un fin, hay estímulos que nos mantienen a todos con buenas relaciones...”

1.9 Los Profesores del colegio n° 4 mencionan: “...hay estímulos que nos incentivan a ser comprometidos...”

1.10 Los Profesores del colegio n° 2 mencionan: “...a los alumnos se les exige desarrollarse en todos los ámbitos: tecnológicos, científicos, el idioma inglés, habilidades deportivas, respeto por las tradiciones propias... así logramos cumplir con el perfil del alumno que nos proponemos.”

1.11 Los Profesores del colegio n° 3 mencionan: “...trabajamos

que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa cuyo objetivo común es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los alumnos para asegurar su pleno desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico”.

En relación a los hallazgos manifestados por los profesores entre los puntos 1.8 y el punto 1.12 mencionan qué existe un buen ambiente, qué todos trabajan con un mismo fin, qué existen inventivos y estímulos, que a los alumnos se les exigen desarrollarse en varios ámbitos, que exigen altas expectativas del perfil del alumno, se trabaja la inclusión, incentiva a los estudiantes a seguir estudiando y formarse valóricamente.

Evidencias coherentes al Marco para la buena enseñanza (2008), qué da a conocer Faceta B "Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los alumnos" Esta faceta hace referencia al entorno, ambiente que tiene lugar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En esta entrada se presentarán evidencias que dejan en constancia el desempeño docente, en lo que tiene relación con la organización de la sala de clases en pos de generar ambientes propicios para el trabajo y desarrollo de las unidades didácticas. Las evidencias son fotografías que demuestran el funcionamiento y organización del ambiente.

Esta faceta hace referencia al entorno donde se desarrolla el aprendizaje, como el docente incentiva a los alumnos a convivir en un ambiente de equidad, imparcialidad y normas de compartimiento en relación con las interacciones humanas que se dan en el aula, el vínculo que se genera entre profesores y alumnos, y el que se establece entre ellos.

De esta manera se refleja la importancia qué distintos actores dieron a conocer a través de las entrevistas de prácticas de estimulación qué tienen los colegios.

---

*la inclusión porque estamos en un sector de mucha vulnerabilidad y delincuencia por lo que nuestra meta es lograr que nuestros alumnos nunca pierdan las ganas de aprender y seguir estudiando, además de formarse valóricamente teniendo a Jesucristo como centro...*

1.12 Los Profesores del colegio nº 4 mencionan: “... *el ambiente es desafiante, siempre queremos ser líder de excelencia académica y mantenerla y eso lo hemos ido logrando... los niños se sienten orgulloso de su colegio...*”

1.13 Los Profesores del colegio nº 1 mencionan: “...*en nuestro colegio hay una diversidad cultural muy grande, tratamos de trabajar primero el respeto humano, luego la solidaridad y reflexión crítica. Esto nos lleva a tener varios momentos en el año de encuentros, competencias, ayudas sociales, reflexiones, etc...*”

1.14 Los Estudiantes del colegio nº mencionan: “...*existen varias actividades entretenidas para nosotros. Olimpiadas, ayudas sociales, encuentros entre los cursos y con otros colegios. Además, cuando proponemos actividades muchas veces aceptan nuestras ideas...*”

1.15 Los Apoderados del colegio nº 1 mencionan: “...*existen reuniones con padres y apoderados y nos ayudan en*

Del análisis de los resultados de las entrevistas aparecen como prácticas **establecer instancias de participación:**

En los hallazgos nº 1,13, 1.14 y 1.15 los actores entrevistados manifiestan qué se trabaja el respeto, la solidaridad y reflexión crítica, se realizaban encuentros, competencias, ayudas sociales, actividades recreativas, olimpiadas, talleres para estudiantes y padres y apoderados.

En relación a las prácticas de reuniones de análisis y reflexiones; que en definitiva es una fuente de retroalimentación, es una instancia de control muy efectiva, fortalece la unidad del Equipo Directivo y mejora el proceso de planificación de actividades.

Así lo menciona el MBD&LE (2015) en donde menciona que los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específico.

---

*algunas cosas como trabajar la autoestima de los niños, hábitos de estudios, etc. Nos tratan de integrar en las actividades...”*

---

Fuente: elaboración propia

#### **4.3 Categoría: Planificación y gestión de resultados**

Por último, se aborda la categoría de Planificación y Gestión de resultados, de acuerdo a esto plantearemos algunas ideas centrales para el mejor análisis de los resultados de la presente investigación.

La subdimensión Planificación y Gestión de Resultados describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo y la conducción educativa. Los estándares establecen la importancia de planificar los grandes lineamientos del establecimiento y de plasmarlos en el Proyecto Educativo Institucional, así como también de diseñar el plan de mejoramiento, el cual articula el diagnóstico de la institución y las metas, acciones y medios para lograr los objetivos propuestos.

Asimismo, esta subdimensión releva la recopilación, el análisis y el uso sistemático de datos como herramientas necesarias para la toma de decisiones educativas y el monitoreo de la gestión del establecimiento.

A continuación se presentan los siguientes estándares de planificación y gestión de resultados: el establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo, el establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento, el establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos, el establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento, el establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento, el sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar



decisiones educativas y monitorear la gestión. (Ministerio de Educación de Chile, 2014b, p. 61)

En el Marco de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación 20.529, el Ministerio de Educación desarrolla el Modelo de Gestión de Calidad Escolar. Este modelo es la referencia en el ámbito educacional y es la herramienta de gestión que se ha impulsado como parte de la Reforma Educacional.

Como es un modelo de gestión, no hace diferencia entre Establecimientos con más o menos recursos, tampoco hace referencia a cómo es un ideal de Colegio. Su objetivo, es definir cuáles son los procesos de gestión que intervienen en una organización escolar y cuáles son las prácticas que se deben considerar para obtener resultados que impactan en la calidad de la educación.

Este modelo considera el *enfoque de procesos*. Mediante este enfoque, se alcanzan objetivos y resultados coherentes de manera más eficaz y eficiente, porque cada actividad es parte de un proceso, que a su vez está interrelacionado de manera coherente con otro proceso de gestión.

Para entender esta etapa del proceso, el Ministerio de Educación señala que el análisis debe estar enfocado en las denominadas prácticas institucionales y pedagógicas definidas en el PME. Es decir, hacer una evaluación de la gestión administrativa y educativa y su correlación con los resultados de aprendizaje.

De acuerdo a cada práctica institucional y pedagógica indicada en el PME, el Equipo Directivo deberá determinar el Nivel de Calidad. Respecto *al nivel de calidad*, el Ministerio de Educación dice que es el grado de institucionalización que han adquirido las prácticas en la comunidad educativa.

El nivel de calidad evoluciona en la medida que el establecimiento incorpora y fortalece las características asociadas a cada nivel de calidad. Esto se logra a través de las diferentes fases de desarrollo.

Así, desde un punto de vista motivacional el Liderazgo Educativo debe ayudar a crear las condiciones para que las personas se involucren en el logro de los objetivos estratégicos de la

organización. A su vez, debe ser capaz de generar cambios al punto de lograr aumentar la eficacia y eficiencia de los indicadores de gestión, temas que están dentro del marco jurídico de la Ley 20.529.

Por último, mencionar a Brugué, Gallego y González (2010) quienes plantearon que la educación se concibe como un fenómeno de alta complejidad que no puede ser abordado satisfactoriamente, sino mediante una visión compartida que aproveche lo mejor de todos los agentes que participan. Y también cada vez más sabemos que para hacer bien nuestra tarea es importante saber desarrollar mecanismos de interacción y de influencia interpersonal para dinamizar a las personas y a los grupos en una determinada dirección.

Hecha la definición anterior se presentan las subcategorías que se desvelan de las respuestas que nos entregaron los entrevistados.

A continuación, lo descrito anteriormente se encuentra graficado como lo muestra la Figura 31.

Estas son: difusión del PEI, Planificación y Monitoreo del PME, Actualización y sistematización de datos del colegio, toma de decisiones y monitoreo de la gestión.

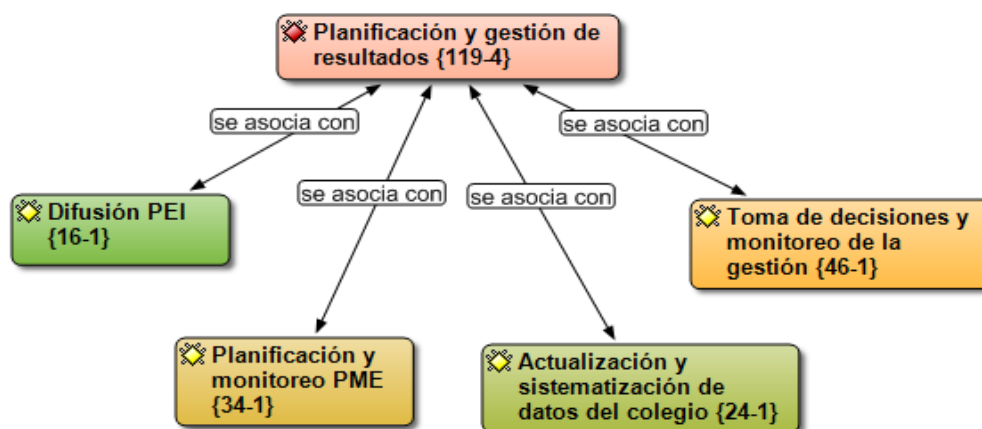


Figura 31. Categoría Planificación y Gestión de Resultados

Fuente: elaboración propia

#### **4.3.1 Subcategoría: Difusión del PEI**

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría de difusión del PEI.

Resulta oportuno definir qué entenderemos por difusión del PEI para el análisis de nuestra investigación. Lo primero es dar a conocer la definición que plantea el Ministerio de educación el año 2016, en su decreto supremo n° 148 en donde da a conocer que el Proyecto Educativo Institucional (PEI), son todos aquellos valores y principios distintivos de una comunidad escolar que se declaran en forma explícita en un documento y enmarcan su acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. El proyecto educativo institucional, define ciertos sellos de la comunidad escolar que se expresan en la visión, misión y en el perfil del estudiante que se quiere formar.

A partir de esta definición entenderemos por difusión del PEI como estrategias que implementan los establecimientos educativos para dar a conocer sus valores, principios, sellos, visión, misión y perfil del alumno.

Triguero (1995) da a conocer qué concepto de PEI inicialmente fue desarrollado en los Colegios de Iglesia y a través del tiempo y por influencia de la educación católica se fue popularizando, de tal forma que en estos momentos pertenece a la cultura profesional de los educadores. (Como se citó en Denegri, Aguayo, & Vargas, s.f., p. 2)

Para Denegri (1996) el Proyecto Educativo Institucional (PEI) es concebido como un instrumento que permite a la Unidad Educativa definir su identidad a través de la explicitación del sistema de ideas que fundamentan o justifican su quehacer educativo, imprimiéndole el sello distintivo que los identifica. Por medio de este instrumento, es posible conocer las concepciones educativas de la comunidad que lo sustenta y el tipo de persona que se quiere formar u orientar. (Como se citó en Denegri, Aguayo, & Vargas, s.f., p.1-2)

De acuerdo a subcategorías se encontraron prácticas que implementan los establecimientos educativos, conducentes a la difusión del PEI como: gestionar y evaluar el Proyecto Educativo institucional y elaborar un calendario anual.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 24. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
- Subcategoría: *Difusión del PEI*

Hallazgos de entrevistas	Análisis
1.1. El Sostenedor del colegio n° 1 menciona: “... <i>el PEI lo construimos junto a toda la comunidad educativa, y al final de año revisamos cada meta que teníamos por lograr y nuestros objetivos...</i> ”	De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educacionales <b>gestionar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional</b> .  Respecto al Proyecto Educativo Institucional, el D.S. 148 del 02/12/2016, “Sobre Establecimientos Educacionales que soliciten por primera vez el beneficio de la subvención estatal y renuncien al Sistema de Subvenciones” define en el Art. 2 párrafo 3, que el Proyecto Educativo Institucional (PEI), son todos aquellos valores y principios distintivos de una comunidad escolar que se declaran en forma explícita en un documento y enmarcan su acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. El proyecto educativo institucional, define ciertos sellos de la comunidad escolar que se expresan en la visión, misión y en el perfil del estudiante que se quiere formar. El Art. 3 párrafo 4 incorpora en el proyecto educativo institucional, incluye los antecedentes de la institución, la definición de las características del establecimiento, la finalidad educativa expresada en la misión, visión y valores sustentados, y el currículum pedagógico adoptado por el establecimiento.
1.2 El Sostenedor del colegio n° 3 menciona: “... <i>el PEI se monitorea de manera mensual, ya que se va revisando el cumplimiento de las actividades y evaluaciones intermedias que se realizan...</i> ”	
1.3 El Sostenedor del colegio n° 4 menciona: “... <i>el PEI es lo que nos entrega todo lo que queremos ser, por lo que cada actividad que se hace en el colegio es para cumplir la acción... se va revisando todas las actividades...</i> ”	
1.4 El Equipo directivo del colegio n° 1 menciona: “... <i>lo elaboramos en conjunto en donde participan todos los actores de la comunidad educativa y nos comprometemos en lo que tenemos que lograr...</i> ”	Desde una mirada evaluativa, la Ley General de Educación n° 20.370, pone de manifiesto la importancia del proceso de evaluación y la mejora continua en la calidad de la educación. Al respecto el Art. 38 dice que “La evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales y de los sostenedores se orientará a fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos y sus planes de

---

1.5 El Equipo directivo del colegio nº 5 menciona: *“...el proyecto lo realizamos en conjunto con toda la comunidad educativa, invitamos a los padres también... como somos una escuela pequeña todos estamos comprometidos...”*

1.6 Los Estudiantes del colegio nº 1 mencionan: *“...para el PEI nosotros los alumnos nos preguntan qué cosas buenas tenemos como colegio, qué cosas debemos mejorar, proponemos y algunas cosas son tomadas para el próximo año...”*

1.7 Los Estudiantes del colegio nº 2 mencionan: *“....revisamos en unos talleres algunos temas del colegio, damos nuestra impresión y aportamos con sugerencias...”*

1.8 Los Estudiantes del colegio nº 3 mencionan: *“...analizamos las cosas buenas y malas del colegio y el perfil de alumno para hacerlo lo mejor posible...”*

1.9 Los Estudiantes del colegio nº 4 mencionan: *“... a fin de año revisamos el PEI y vemos las cosas que son buenas y las que no nos gustan del colegio, también nos preguntan por los profesores y si estamos contentos con sus clases...”*

1.10 Los Estudiantes del colegio nº 5 mencionan: *“...cuando revisamos el PEI vemos qué es lo*

mejoramiento, y a asegurar la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen”.

Por otro lado, el mismo artículo, señala que el proceso de evaluación se inicia con la revisión de los resultados de la autoevaluación institucional, respetando el proyecto educativo institucional y considerando las condiciones de contexto de la institución.

En esta línea, y tal como lo indica las Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2017, el PEI es el movilizador de la gestión educativa, así mismo, la evaluación de este documento lo incorpora en un proceso llamado “fase estratégica”. En consecuencia, como elemento de análisis, se puede concluir que el PEI, es la gestión educativa mirada desde un punto de vista de estrategia organizacional educativa.

Chadler (1962) en su documento “Strategy and Structure” entiende la estrategia como el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos.

Desde este punto de vista, el proceso de revisión documental y jurídica es clarificador respecto a que existe mucha información respecto de que el PEI es un instrumento estratégico de largo plazo, sin embargo, no existe un consenso de lo que significa una estrategia educacional de corto, mediano o largo plazo. Como complemento a esta afirmación, el documento del Ministerio de Educación, “Análisis de Proyectos Educativos de los Establecimientos Educativos Chilenos” 2013, ¿Qué dicen los Proyectos Educativos de nuestras escuelas?, en materia de objetivos del PEI, indica que son propósitos a mediano largo plazo que se vinculan al desarrollo formativo de los estudiantes y que tienen diversas áreas estratégicas para su consecución; sin embargo este documento no define que es un objetivo de mediano o largo plazo.

A la luz de la información del Ministerio de Educación, por deducción, se podría concluir que una estrategia de largo plazo dice relación con los 4 años que tiene vigencia un PME. Aún con esta deducción, no está definido que es

---

<i>malo y qué cosas puede mejorar el colegio...”</i>	una estrategia de corto y mediano plazo para ser aplicado en un PEI.
1.11 Los Apoderados del colegio nº 1 mencionan: <i>“...en las reuniones de apoderados analizamos las cosas buenas y malas del colegio y todo lo que nos permite ser el mejor colegio...”</i>	En función de las entrevistas, la problemática no radica en la elaboración del PEI, de hecho, los hallazgos del 1.4 al 1.15 son muy claros al concluir que tanto los Equipos Directivos, Estudiantes y Apoderados, tienen acceso a este documento y participan en el proceso de elaboración, revisión y evaluación. Mencionando qué el Proyecto Educativo Institucional es construido por todos, se monitorea de manera mensual, cada actividad que se realiza se hace en función del PEI, es elabora en conjunto con toda la comunidad educativa, tratamos de incorpora nuevas actividades y talleres, con el PEI evalúan lo que están haciendo bien y mal, se trabaja en reuniones de apoderados y talleres, entre otros.
1.12 Los Apoderados del colegio nº 2 mencionan: <i>“.... también revisamos qué colegio queremos como padres y ahí nosotros también damos propuestas...”</i>	
1.13 Los Apoderados del colegio nº 3 mencionan: <i>“... para el PEI vemos todo lo que falta mejorar... como redes de apoyo...”</i>	Al comparar estas evidencias, la problemática del PEI está centrada en función de 2 aspectos que han de estudiarse.
1.14 Los Apoderados del colegio nº 4 mencionan: <i>“...cuando termina el año se nos pide que digamos las cosas que nos gustan y no nos gustan del colegio y así vemos qué podemos mejorar del PEI...”</i>	1. La falta de definición de criterios de gestión tales como objetivos de corto, mediano y largo plazo, así como definir conceptualmente que es gestión estratégica en términos educacionales. Tema importante, porque el término estrategia, tiende a generar confusión en los equipos directivos al referirse a temas de estrategias metodológicas académicas.
1.15 Los Apoderados del colegio nº 5 mencionan: <i>“....el PEI lo trabajamos en las reuniones de apoderados y también nos invitan a una jornada a revisar qué cosas podemos hacer para que seamos cada día mejor y los niños se sientan comprometidos con aprender...”</i>	2. Al no tener claridad respecto a los conceptos de control de gestión relacionados con el proceso de evaluación del PEI, dificulta la metodología en la evaluación de objetivos estratégicos. Esta situación, puede ser resuelta con la instauración de una metodología de control de gestión interna y disciplinada que pueda entregar evidencia al menos bimensualmente respecto de lo formalizado en el PEI.  Temáticas que son plenamente consistentes con lo indicado en el documento “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” de la CEPAL 2015. Este documento define como seguimiento o monitoreo, como la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los

---

	logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.
1.16 El Sostenedor del colegio n° 2 menciona: <i>“...se realiza un calendario anual y eso va directamente orientado a lograr nuestras metas del PEI en coherencia con el perfil del alumno...”</i>	De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educacionales que es elaborar un <b>calendario anual</b> :  Los hallazgos n° 1.16 y 1.17 señalan que la planificación del calendario anual, se encuentra en el marco de las actividades que están relacionadas al cumplimiento del PEI. Tal como se ha indicado en análisis anteriores, el calendario, representa un programa de gestión que puede ser usado como instrumento de control que puede ser ajustado en función de los objetivos estratégicos.
1.7 El Sostenedor del colegio n° 2 menciona: <i>“...se realiza un calendario anual y eso va directamente orientado a lograr nuestras metas del PEI en coherencia con el perfil de alumno y de acuerdo a, logro de esta planificación anual sabemos que estamos logrando las metas del PEI...”</i>	Al respecto, la “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” de la CEPAL 2015, señala que se pueden hacer procesos de evaluación INTRA, los cuales tiene como propósito, como se evalúan las actividades del proceso mientras estas se están desarrollando, identificando los aciertos, los errores, las dificultades. Metodología de control que es usada por la Dipres y que está reflejada en el documento “Evaluación Ex-Post, conceptos y metodologías, en Junio 2015.

---

Fuente: elaboración propia

#### 4.3.2 Subcategoría: Planificación y Monitoreo PME

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría de Planificación y monitoreo del Plan de Mejoramiento Educativo.

Resulta oportuno definir qué entenderemos por planificación y monitoreo del PME. Primero definiremos lo que es planificación del PME según orientaciones entregadas por el Ministerio de Educación (2015d):

La planificación anual es organizar los objetivos en función de los objetivos de cuatro dimensiones: gestión pedagógica, gestión de liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos. Permite ordenar y priorizar todas las iniciativas de la comunidad educativa, para

alcanzar una gestión de calidad que asegure la formación y el aprendizaje de todos los y las estudiantes y el logro de los objetivos y metas planteadas en la Fase Estratégica. Para esto, deben considerarse los mismos criterios de coherencia y factibilidad definidos para el diseño de las estrategias. (p. 27)

En la misma idea entenderemos por monitoreo, de acuerdo a las orientaciones Ministerio de Educación (2015d):

Como un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones. Esta etapa se realiza a partir de la revisión de componentes como fechas de inicio y término, disposición oportuna de los recursos con y sin financiamiento, y de variables organizativas tales como información, implementos, dependencias, etc. Además de los componentes anteriores, se sugiere observar aquellos aspectos relativos a la gestión de recursos humanos como el rol de los y las responsables de las acciones, el desempeño y el impacto en la mejora de la Asistencia Técnica Externa (si la hubiere) y la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa. La información que surge de este proceso permite tomar decisiones que implican continuar, modificar o dejar de implementar las acciones planificadas, así como también definir nuevas acciones que permitan complementar la programación anual. (p. 36)

En el Marco de la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación 20.529, el Ministerio de Educación desarrolla el Modelo de Gestión de Calidad Escolar. Este modelo es la referencia en el ámbito educacional y es la herramienta de gestión que se ha impulsado como parte de la Reforma Educacional.

Este modelo considera el *enfoque de procesos*. Mediante este enfoque, se alcanzan objetivos y resultados coherentes de manera más eficaz y eficiente, porque cada actividad es parte de un proceso, que a su vez está interrelacionado de manera coherente con otro proceso de gestión.

Para entender esta etapa del proceso, el Ministerio de Educación señala que el análisis debe estar enfocado en las denominadas prácticas institucionales y pedagógicas definidas en el PME. Es



decir, hacer una evaluación de la gestión administrativa y educativa y su correlación con los resultados de aprendizaje.

De acuerdo a subcategorías se encontraron acciones en relación a la Planificación y Monitoreo del PME que implementan los establecimientos educativos como: la Planificación del PME.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 25. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
- Subcategoría: *Planificación y Monitoreo PME*

Hallazgos de entrevistas	Análisis
1.1. El Equipo directivo del colegio n° 1 menciona: “... <i>el PME está dividido en áreas y cada una de ellas tiene acciones que debemos cumplir y de esta manera mejoramos...</i> ”	De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educacionales es <b>planificar el PME</b> .  Las orientaciones del PME (2015c) establecen que la etapa de planificación se distinguen 2 subcategorías; En el año 1, se declara la planificación estratégica y la planificación anual.
1.2 El Equipo directivo del colegio n° 2 menciona: “... <i>el plan de mejoramiento educativo se elabora a partir de las evaluaciones que desarrollamos, nos vamos dando cuenta que acciones debemos implementar por áreas y luego en conjunto nos proponemos las metas...</i> ”	En función de los hallazgos, 1.1 al 1.6, la gestión de planificación, evaluación, control y retroalimentación del PME, es propio de los Equipos Directivos. Los hallazgos son categóricos respecto del desarrollo de planes de acción, se proponen metas y procesos de implementación. Existe conocimiento respecto a que el PME es una herramienta que apoya al PEI.
1.3 El Equipo directivo del colegio n° 3 menciona: “... <i>El plan de mejoramiento nace a partir del PEI en donde tenemos objetivos estratégicos que logar y a partir de eso se seleccionan acciones que nos permitan lograrlos en periodos no tan cortos...</i> ”	Sin embargo, la evidencia es clara respecto a que los procesos de evaluación y control son débiles, en efecto los entrevistados sitúan su énfasis en la etapa de elaboración del PME más que en el control y evidencia objetiva.  Dentro de este marco, las orientaciones del PME 2017, definen como Medio de Verificación, la fuente de información que permite evidenciar la contribución de la acción al logro del objetivo y el impacto de la acción en la mejora continua.
1.4 El Equipo directivo del	

<p>colegio n° 4 menciona: <i>“...cuando elaboramos el plan lo hacemos a partir de necesidades y propuestas que aparecen de integrantes de toda la comunidad educativa...”</i></p>	<p>A partir de los hallazgos desde el punto 1.7 al 1.10 del Equipo Docente, la gestión de planificación y gestión de resultados tiene una arista más orientada al cumplimiento de las actividades en función de misión y la calidad educativa. Actividades que se encuentran enmarcadas dentro de los estándares de indicadores de desempeño (2014), en su estándar 3.1 se indica si el establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementar una estrategia efectiva para difundirlo; en el estándar 3.6 menciona qué el sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.</p>
<p>1.5 El Equipo directivo del colegio n° 5 menciona: <i>“... para el plan de mejoramiento escogemos actividades que nos permitan desarrollar en los alumnos áreas formativas, culturales, artísticas, deportivas, científicas y tecnológicas...”</i></p>	<p>Los ámbitos de planificación y gestión de resultados, de los estándares indicativos de desempeño 2014, concentran el esfuerzo administrativo en 6 prácticas que van desde el establecimiento del PEI hasta el proceso de evaluación y análisis de resultados.</p>
<p>1.6 El Equipo directivo del colegio n° 5 menciona: <i>“...el PME nos lleva a tener mejores resultados y eso tratamos de ir planificando actividades incluyendo las ideas de toda la comunidad educativa...”</i></p>	<p>En síntesis, lo que se busca en este ámbito es que la gestión educacional sea consolidada con procedimientos y prácticas para que el Liderazgo pueda guiar la organización educacional. Sin embargo, según lo visto en los hallazgos, la totalidad de los entrevistados no logra distinguir entre un procedimiento y una práctica.</p>
<p>1.7 Los Profesores del colegio n° 1 mencionan: <i>“...en el plan de mejoramiento educativo buscamos acciones que nos lleven a cumplir nuestra misión y lograr la calidad educativa de manera integral...”</i></p>	<p>Al respecto la Norma Internacional de Gestión de Calidad ISO 9000:2015 define en el ítem 3.4.5 que un procedimiento, es la forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso.</p>
<p>1.8 Los Profesores del colegio n° 2 mencionan: <i>“...lo vamos trabajando por áreas y proponemos acciones de acuerdo a nuestras debilidades detectadas y también vemos cuál será la meta a lograr y los recursos con que contamos...”</i></p>	<p>El Diccionario de la lengua española, define como práctica: El ejercicio de cualquier arte o facultad, conforme a sus reglas.</p>
<p>1.9 Los Profesores del colegio n° 3 mencionan: <i>“...en el plan de mejoramiento educativo se analiza y se seleccionan sus acciones y metas en los consejos</i></p>	<p>Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas de la CEPAL 2015, señala que las Mejores Prácticas son derivadas de lecciones aprendidas de organizaciones de excelencia o de proyectos.</p>
	<p>Por lo tanto, la diferencia radica en que el procedimiento es un documento formal que tiene una estructura interna</p>

---

*técnicos donde trabajamos cada área y vamos revisando qué objetivos y metas logaremos...”*

1.10 Los Profesores del colegio nº 4 mencionan: “...*el plan de mejoramiento también lo elaboramos en conjunto, nosotros proponemos de acuerdo a lo que investigamos en nuestras clases, los recreos, con los padres, etc...”*

1.11 Los Estudiantes del colegio nº 1 mencionan: “...*del plan de mejoramiento lo que sabemos es que todos tenemos que aprender y demostrarlo en las mediciones que nos aplican tres veces en el año y cada uno tiene metas para mejorar. También muchos de los talleres se pagan con las platas SEP...”*

1.12 Los Estudiantes del colegio nº 2 mencionan: “...*a nosotros se nos pregunta qué talleres nos interesan para actividades recreativas, se nos premia por nuestros logros, podemos salir a terreno y todo eso es parte del PME...”*

1.13 Los Estudiantes del colegio nº 3 mencionan: “...*a nosotros se nos preguntan propuestas para qué nuestro colegio sea más motivador y varias de ellos siempre la incluyen en el plan de mejoramiento...”*

1.14 Los Estudiantes del colegio nº 4 mencionan: “...*los talleres son del PME y tenemos que participar y ganar las competencias...”*

determinada por un objetivo, alcance, responsabilidades, descripción de tareas y registros. Formalmente el procedimiento debe estar validado por la Dirección. En contraste con la práctica, que es una forma de trabajo que se adquiere por transferencia de conocimientos pero que está dentro de una organización de manera implícita.

El MBD&LE (2015), orienta a qué la estructura organizacional logre implementar un sistema con estructura y orden lógico, de tal manera que permita gestionarse de manera eficiente. Lo que en el modelo de gestión de calidad escolar del MINEDUC, se llama eficiencia interna en la gestión de un establecimiento educacional.

Desde el punto de vista de los Apoderados, los hallazgos 1.15 al 1.19, y de los estudiantes, hallazgos desde el 1.11 al 1.14 dice relación con la percepción de a cómo las actividades rutinarias de la organización educacional. En efecto, tal como se indicó anteriormente la calendarización de actividades es una forma de control administrativo.

Desde el punto de vista de mejoramiento continuo, la calendarización y actividades del PME, pueden estar complementadas con la encuesta de satisfacción anual a los apoderados, por ejemplo.

La técnica en la cual se puede determinar empíricamente cual es la percepción y nivel de calidad de las actividades.

Lo anterior, tiene su fundamento, en la respuesta de los entrevistados; todos reconocen la ejecución de actividades, sin embargo, la organización educacional no implementa acciones de evaluación de calidad de las mismas.

Desde un punto de vista de gestión por procesos; que es el enfoque del Modelo de Gestión de Calidad Escolar, la calidad del servicio educativo debería ser evaluada considerando elementos cuantitativos y cualitativo tales como lo siguiente:

#### **Cuantitativos**

- Rendimiento Académico
  - Asistencia Escolar
  - Gestión de Matrículas
-

---

1.15 Los Apoderados del colegio nº 1 mencionan: “...*para el plan de mejoramiento en las reuniones nos cuentan las actividades que se harán del PME y nos preguntan qué cosas nosotros incorporaríamos como propuesta...*”

- Gestión Docente
- Gestión de cumplimiento de programas de estudio
- Aprendizaje de los estudiantes
- Gestión de Convivencia Escolar

#### **Cualitativos**

- Evaluación de la Gestión Institucional según Apoderados, Alumnos y Docentes

1.16 Los Apoderados del colegio nº2 mencionan: “...*se nos pregunta qué cosas el colegio debería mejorar o qué acciones puede implementar que no lo hayan hecho...*”

Dentro de esta evaluación se puede incluir la evaluación del ambiente de la comunidad educativa, infraestructura, calidad de los talleres educativos, calidad de las actividades del calendario anual, retroalimentación con padres y apoderados, gestión de Dirección, UTP e Inspectoría entre otras actividades relacionadas.

1.17 Los Apoderados del colegio nº 3 mencionan: “... *se nos presenta el plan de mejoramiento y como padres se nos piden propuestas si queremos mencionarlas...*”

1.18 Los Apoderados del colegio nº 4 mencionan: “...*el PME se nos presenta y se nos pide en qué podemos ayudar...*”

1.19 Los Apoderados del colegio nº 5 menciona: “...*a nosotros se nos invita a revisar las acciones que se implementarán y que van haciendo que el colegio sea cada día mejor, también se hacen muchas actividades donde los niños demuestran sus talentos...*”

---

Fuente: elaboración propia

#### **4.3.3 Subcategoría: Actualización y sistematización de datos del colegio**

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría de Actualización y sistematización de datos del colegio.

Resulta oportuno definir qué entenderemos por actualizar y sistematizar los datos para comprender el análisis de la investigación.

De esta manera al hablar de actualización hablaremos de poner al día los datos del colegio y al hablar de sistematizar es explicar por qué se obtuvieron estos resultados, y extraer propuestas de mejoras.

Según se ha manifestado, la Norma Internacional de Gestión de Calidad ISO 9000:2015, ítem 2.3.5.3 dice que una organización, orientada a la mejora, tiene como beneficio clave el aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas

Con referencia a los anterior el Ministerio de Educación en su texto MBD&LE (2015) menciona que los directivos en este ámbito deben tener conocimiento de las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, las condiciones que lo facilitan o dificultan, métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, uso y análisis de datos. Es parte del conocimiento de los directivos estar al tanto y actualizados de las orientaciones nacionales en temas de calidad institucional o mejoramiento escolar como son los estándares indicativos de desempeño y el plan de mejoramiento educativo (PME).

De acuerdo a subcategorías se encontraron acciones en relación a la Actualización y sistematización de los datos que implementan los establecimientos educativos como: establecer criterios de control estratégico, procesamiento de datos y mejoramiento continuo.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

Tabla 26. *Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
- Subcategoría: Actualización y sistematización de datos del colegio

Hallazgos entregados por los entrevistados	Análisis
1.1. El Sostenedor del colegio n° 1 menciona: “...al final de año revisamos cada meta que teníamos por lograr y nuestros objetivos...”	De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educacionales es <b>establecer criterio de control estratégico.</b>

---

1.2 El Sostenedor del colegio n° 3 menciona: “... *el PEI se monitorea de manera mensual, ya que se va revisando el cumplimiento de las actividades y evaluaciones intermedias que se realizan...*”

1.3 El Equipo directivo del colegio n° 3 menciona: 2... “*revisamos los objetivos estratégicos y las metas que queremos lograr... siempre orientados a nuestra misión y visión institucional...*”

1.4 El Equipo directivo del colegio n° 4 menciona: “...*constantemente estamos trabajando con los distintos actores del colegio y vamos analizando los logros y debilidades que tenemos como colegio o lo que nos está obstaculizando aprendizajes de calidad y de esta manera construimos el PEI con toda la comunidad educativa...*”

1.5 El Equipo directivo del colegio n° 4 menciona: “...*nosotros mensualmente tenemos que entregar informes de logros en las distintas temáticas de eficiencia interna y de acuerdo a esto se replantea el mes siguiente... De igual manera planificamos un calendario anual, pero en caso de que existan situaciones que corregir se plantea*”

En la revista Harvard Deusto Business Review de Shamir y Hooijberg (2009) en su estudio *El Liderazgo Estratégico como gestión del significado*; presentaron una mirada distinta del Liderazgo. Los autores plantean que se ha prestado mucha atención a las características de los Líderes, no así a la existencia de los seguidores y el rol del líder a la hora de influir en los demás.

Shamir y Hooijberg (2009) indican que para que la implementación tenga éxito, los líderes deben, primero, alinear las estructuras y procesos de la organización con la estrategia y entre sí; y, segundo, alinear a las personas, los directivos y los trabajadores con la estrategia, las estructuras y los procesos desarrollados para respaldarla.

Desde un punto de vista de gestión de organizaciones, alinear a las personas requiere de un trabajo exhaustivo desarrollando un marco conceptual y criterios de control que sean comunes a todos los actores educativos.

En cuanto al criterio de control estratégico, se refiere a la frecuencia de evaluación y control respecto a una actividad y el nivel de profundidad de los análisis.

Los hallazgos 1.1 y 1.2 sobre el criterio de control de los sostenedores lo tienen definido en base a revisiones mensuales y anual. Situación consistente ya que permite tomar acciones de control durante todo el año lectivo. Gestiones que se condicen con una organización proactiva.

Por otra parte los hallazgos 1.3 al 1.5 sobre la mirada de los Equipos Directivos, y su papel en el sistema de control, tienen la

---

---

1.6 El Sostenedor del colegio n° 2 menciona: “... a través de encuestas que vienen desde el sostenedor, evaluaciones también al personal y analizando propuestas de mejora de los mismos equipos de trabajo del colegio...”

1.7 El Equipo directivo del colegio n° 1 menciona: “...cada área tiene datos que recoger de manera mensual y frente a esto vamos tomando decisiones, ya que muchas veces deben ser rápidas para no esperar a que termine el semestre...”

1.8 El Equipo directivo del colegio n° 2 menciona: “...cada área del colegio monitorea estos datos y al término de cada semestre revisamos para tomar algunas decisiones y elaborar planes remediales...”

1.9 El Equipo directivo del colegio n° 3 menciona: “...los datos de eficiencia interna son monitoreados algunos por día y otros por meses, de tal manera que podamos darnos cuenta y actuar frente a un problema de inasistencia, repitencia, conducta, o temas de convivencia escolar al interior o exterior del colegio...”

1.10 El Equipo directivo del colegio n° 5 menciona: “...nos preocupamos de la asistencia, notas y conducta de los niños todos los días y todo lo que hacemos es para que ellos lleguen a ser cada día mejor y sigan estudiando en la enseñanza media y superior...”

1.11 Los Profesores del colegio n° 1 mencionan: “...nosotros como profesores

práctica de revisión y control de objetivos alineados a lo que solicita el Sostenedor. Actividad alineada al estándar indicativo de desempeño 3.6 El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.

De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educacionales es **Procesamiento de Datos y Mejoramiento continuo**.

El INE a través de su Guía general para la producción estadística basada en registros administrativos, con enfoque de género 2015, define como procesamiento de datos lo siguiente: “Las etapas de procesamiento y análisis pueden darse de forma consecutiva o paralelamente. La diferencia entre el procesamiento y el análisis de los datos es que el primero hace referencia a las transformaciones de los datos y el segundo a un tratamiento posterior de procesamientos estadísticos”.

Al tener la práctica de control estratégico definido, el siguiente paso es el procesamiento de datos, según las reuniones de control que existe entre el Sostenedor, Equipo Directivo, y Docenes.

Consistentemente el hallazgo del Sostenedor 1.6 hace referencia a la información de encuestas, evaluaciones y propuestas de mejora.

A su vez los hallazgos del Equipo Directivo 1.7 al 1.10, hacen referencia al análisis de datos tales como eficiencia interna, planes remediales, asistencia notas, convivencia escolar. Complementariamente, los hallazgos 1.11 al 1.14 del equipo docente colocan su énfasis en el análisis de rendimiento académico, asistencia, conducta y planes remediales

---

---

*tenemos que ir revisando y analizando cada vez que tenemos resultados de algún aprendizaje evaluado, seguimiento de los alumnos que tienen problemas de rezago de aprendizajes, seguimiento de asistencia...”*

1.12 Los Profesores del colegio n° 2 mencionan: *“...como profesores jefes debemos preocuparnos del rendimiento de nuestros alumnos, la asistencia, conducta y desarrollo... realizar seguimiento de cada caso y hacer planes remediales cuando existan dificultades...”*

1.13 Los Profesores del colegio n° 4 mencionan: *“...mensualmente tenemos qué informar estudiantes que presenten dificultades en asistencia, conducta y así se va monitoreando en los alumnos...”*

1.14 Los Profesores del colegio n° 5 mencionan: *“...todo lo que es datos de eficiencia interna lo vamos revisando casi a diario cuando uno falta averiguamos por qué no viene, si un niño empieza a bajar sus notas también hacemos intervenciones, lo mismo por conducta...”*

1.15 El Sostenedor del colegio n° 3 menciona: *“...la mejora continua se evidencia a través de informes mensuales de cumplimiento de los planes de mejoramiento, plan anual PIE, PEI, entre otros...”*

1.16 El Sostenedor del colegio n° 4 menciona. *“...la mejora continua se logra a través de los cumplimientos de los proyectos y programas de colegio, los resultados en el SIMCE y los cumplimientos de la superintendencia de y de la agencia...”*

1.17 El sostenedor del colegio n° 4 menciona: *“... se van revisando todas las actividades...”*

Al comparar estas evidencias, durante las entrevistas, se evidencia que la práctica de revisar y tomar acciones inmediatas para resolver ciertos aspectos administrativos y académicos es parte del funcionamiento de la organización. Sin embargo a la luz de esta misma evidencia, queda claro de que la profundidad del análisis, apunta a solucionar con acciones inmediatas los efectos primarios de cada incumplimiento, sean estos objetivos, prácticas, indicadores de eficiencia entre otros.

El análisis y procesamiento de datos que apunta al mejoramiento continuo, dice relación con profundizar en la causa raíz de cada incumplimiento.

Según la Norma Internacional de Gestión de Calidad ISO 9000:2015, ítem 2.3.5.3 dice que una organización, orientada a la mejora, tiene como beneficio clave el aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas.

Por lo tanto, el análisis así como el procesamiento de datos, si bien es una práctica que requiere de un mayor estudio técnico y tiempo para madurar las conclusiones de este análisis; el siguiente paso será lograr la mejora de la calidad, resultante de un proceso de análisis empírico de datos, sean estos de eficiencia interna, objetivos institucionales u otros indicadores; es decir a mayor profundidad de análisis de datos, mayor la probabilidad



<p>1.18 Los Profesores del colegio n° 1 mencionan: “... (1) <i>nosotros vamos viendo cómo va nuestro trabajo a través de los índices de repitencia, retiro de alumnos, los resultados del SIMCE y la continuidad de nuestros estudiantes en estudios superiores y técnicos. De esta manera logramos la educación de calidad que es parte de nuestra misión...</i>”</p>	<p>de obtener acciones de mejora que permitan fortalecer la gestión educativa.</p>
<p>1.19 Los Profesores del colegio n° 2 mencionan: “...<i>la mejora continua se ve en la matrícula del colegio, la tasa de aprobación, los resultados del SIMCE...</i>”</p>	<p>Los hallazgos, 1.15 al 1.17 señalan que los Sostenedores perciben a mejora continua como el cumplimiento de los planes de acción, revisión e actividades y los resultados del SIMCE. De las evidencias anteriores, se puede concluir que el enfoque de mejora continua se encuentra orientado al “cumplimiento de actividades” más que en mejorar año a año el desempeño general de todos los objetivos institucionales. Conclusión que tiene su base en el concepto real de mejora continua planteada por la Norma ISO 9000:2015, que indica en el ítem 3.3.2 que es una actividad recurrente para mejorar el desempeño.</p>
<p>1.20 Los Profesores del colegio n° 3 mencionan: “... <i>la mejora continua se refleja en mejorar las tasas de aprobación, los resultados SIMCE, visitas de la agencia, mantenernos en nivel alto, lograr que todos los alumnos aprendan...</i>”</p>	<p>El Equipo Docente, señala en los hallazgos, 1.18 al 1.23, que su orientación a la mejora continua es la relación que existe entre los resultados SIMCE, la matrícula, datos de eficiencia interna tales como la tasa de aprobación, visitas de la Agencia de la Calidad y el cumplimiento de las metas. Lógicamente, si el Liderazgo Educativo, tiene una visión de mejora en función del cumplimiento; la orientación del Equipo Docente es consecuente con esta visión.</p>
<p>1.21 Los Profesores del colegio n° 3 mencionan: “...<i>los datos de eficiencia interna en el colegio se revisan periódicamente con el fin de actuar de manera oportuna y tomar decisiones...</i>”</p>	<p>Problemática que según E. Deming (1950), debe abordarse desde el punto de vista del Liderazgo.</p>
<p>1.22 Los Profesores del colegio n° 4 mencionan: “...<i>la mejora continua nosotros la vemos al ir revisando todas nuestras metas y tratar de ser el colegio líder que hemos tenido, es decir más bien mantenerlo y ser cada día mejor...</i>”</p>	<p>Entre los 14 puntos de Deming para organizaciones que quieren pasar de un desempeño bajo a un desempeño óptimo, propone implementar un liderazgo en todos los niveles organizativos y cohesionados en la gran visión del cambio, en función de la calidad y la mejora continua.</p>
<p>1.23 Los Profesores del colegio n° 5 mencionan: “...<i>la mejora continua se ha visto en nuestros logros y ser la mejor escuela rural de Puerto Montt...</i>”</p>	<p>En la misma línea, propone que los supervisores y en la gente de mayor nivel</p>

---

jerárquico sean la referencia para todo el personal. De esta manera su principal responsabilidad es crear el ambiente necesario para que todos trabajen en post de la visión estratégica.

Otro punto de vista que no ha sido considerado dentro de las organizaciones educacionales, como herramientas de mejoramiento continuo, es lo que plantea El profesor Kaoru Ishikawa en su libro “Control de Calidad” (1980).

El Profesor Ishikawa plantea el diagrama de Causa y Efecto, como metodología de análisis de detección de causas de problemas en la organización que afectan la calidad del producto y la mejora.

En esta línea, el diagrama expone la causa del problema, que actualmente se puede subdividir en maquinaria, métodos de trabajo, materiales o mano de obra. La idea del análisis es generar la instancia de detección y corrección de las potenciales causas para lograr una solución raíz y mejorar la gestión organizacional.

Claro está que para llegar a esta línea de análisis para la mejora continua, el Liderazgo necesita mejorar sus competencias técnicas para proceder al cambio organizacional en todas sus líneas jerárquicas. Los estándares indicativos de desempeño 2014, el MBD&LE (2015), son los primeros pasos para llegar a la mejora en la gestión institucional, las herramientas estadísticas así como el cambio de cultura son los pasos para la Excelencia Educativa.

---

Fuente: elaboración propia

#### **4.3.4 Subcategoría: Toma de decisiones y monitoreo de la gestión**

En función de las respuestas obtenidas en las entrevistas, se desprende la subcategoría de toma de decisiones y monitoreo de la gestión.

Resulta oportuno definir qué entenderemos por toma de decisiones y monitoreo de la gestión para comprender el análisis de la investigación.

La toma de decisiones la entenderemos como la capacidad una acción entre varias alternativas para lograr alcanzar el objetivo propuesto, para esto se analiza la situación y evalúa la situación.

“González (2001) menciona que en la toma de cualquier decisión se necesita algún tipo de información, aunque sea muy escasa. Con la obtención de información se elaboran, sintetizan y almacenan datos sobre un determinado hecho” (como se citó en Canós, Pons, Valero, & Maheut, s.f., p. 3-4). Es decir, “a más información, más garantía de éxito en la toma de decisiones, pero hay que tener en cuenta la relación directa entre la información, su coste y el tiempo de recopilación, resumen, etc.” (Canós, Pons, Valero, & Maheut, s.f., p. 4).

Por otro lado, en lo que refiere a monitoreo de la gestión la entendernos así:

El proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de los programas educativos en virtud de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. El monitoreo generalmente se dirige a los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas o entidades beneficia. (ONU mujeres, 2012, párr. 1)

De acuerdo a subcategorías se encontraron acciones en relación a la toma de decisiones y monitoreo de la gestión que implementan los establecimientos educativos como: implementar sistemas de control de registros.

De esta manera se realizará un análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios:

*Tabla 27. Análisis triangulando los hallazgos, la teoría y la realidad educacional de los colegios*  
*- Subcategoría: Toma de decisiones y monitoreo de la gestión*

<b>Hallazgos entregados por los entrevistados</b>	<b>Análisis</b>
1.1 El Sostenedor del colegio n° 1 menciona: <i>“... a través de objetivos estratégicos y metas de efectividad...”</i>	De acuerdo a las respuestas entregadas por los entrevistados se desglosa una práctica que implementan los establecimientos educacionales que es implementar <b>sistema de control de registros.</b>
1.2 El sostenedor del colegio n° 4 menciona: <i>“...nos reunimos terminado el semestre con el equipo directivo para revisar cómo vamos logrando nuestras metas y los resultados de aprendizajes de calidad de los niños que es ahí donde se ven los esfuerzos...”</i>	La guía técnica N° 4 del año 2012 establece el Procedimiento para la eliminación de archivos del Consejo para la Transparencia, define como archivo lo siguiente: “Conjunto orgánico de documentos producidos y/o recibidos en el ejercicio de sus funciones por las personas naturales o jurídicas, sean estas públicas o privadas”  El proceso de evaluación, análisis y toma de decisiones basada en hechos, es una práctica que el Liderazgo Educativo se encuentra en proceso de implementación. Aunque el almacenamiento de la información, es una temática no abordada dentro de los estándares indicativos de desempeño, hay que recordar que todas las organizaciones educativas sean estas públicas o particular subvencionados; pueden estar sujetas a la Ley de Acceso a la Información Pública 20.285 del 20-08-2008.
1.3 El Equipo directivo menciona: <i>“...cada encargado de área monitorea su área y le debe rendir y se lo entrega a la directora para ir revisando cumplimiento de las metas propuestas...”</i>	
1.4 El Equipo directivo del colegio n° 3 menciona: <i>“...la gestión del colegio la monitoreamos nosotros en donde vamos revisando cada meta y objetivo a lograr de acuerdo a nuestro PEI, los estándares e indicadores de calidad... cuando existen deficiencia inmediatamente se realizan remediales...”</i>	Al respecto, Artículo 2°.- Las disposiciones de esta ley serán aplicables a los ministerios, las intendencias, las gobernaciones, los gobiernos regionales, las municipalidades, las Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad Pública, y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa.  El sistema de control de registros, tiene una directa relación con el almacenamiento, archivo, conservación y eliminación de información. De hecho, los hallazgos 1.1. al .1.10, todos comentan sobre actividades que generan registros, entre ellos el monitoreo, que genera un registro de control, planes remediales, que generan un registro de compromiso y seguimiento, revisión de datos de eficiencia, que genera un informe, reuniones de control del PEI. Tal como se puede evidenciar, todo proceso genera un registro o evidencia.
1.5 Los Profesores del colegio n° 3 menciona: <i>“...el PEI lo monitoreamos y evaluamos a través de reuniones exclusivas para trabajarlo entre los profesores, en donde la directora nos va presentando y vamos analizando cada logro...”</i>	Como el resultado de la evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales por parte de la Agencia de la Calidad; genera una categorización de autónomo, la

1.6 El Sostenedor del colegio n° 1 menciona: <i>“... nos reunimos de manera periódica y revisamos todos los datos de eficiencia para tomar decisiones oportunas...”</i>	articulación de procedimientos administrativos debe contemplar el control de registros por 2 motivos.
1.7 Los Profesores del colegio n° 4 mencionan: <i>“...revisamos en todas las reuniones semanales los logros y avances de nuestras metas y esas están relacionadas con todo lo que queremos lograr del PEI y nuestra misión...”</i>	<p>1. El control y archivo de registros puede ser una fuente importante para proyectos de mejoramiento continuo, considerando que el plazo de cada PME es de 4 años. Evaluar tendencias estadísticas, procesos, datos cuantitativos es uno de los principales elementos para mostrar evidencia en función de datos, como el colegio presenta mejoras en su proceso de gestión.</p> <p>2. Control de Registros Educativos según la Ley 20.285.</p> <p>El control de registros oficiales, tiene su origen en el artículo 14°, N° 1, del DFL N° 5200 de 1929 del Ministerio de Educación Pública, el cual prescribe que deben ingresar anualmente al archivo nacional los documentos de los distintos Ministerios que hayan cumplido cinco años de antigüedad.</p>
1.8 Los Profesores del colegio n° 5 mencionan: <i>“...el PEI lo evaluamos una vez al año y ahí vamos revisando qué es lo que podemos ir mejorando, se les pregunta a los padres y apoderados, alumnos y redes de apoyo también...”</i>	Mismo caso para los Documentos electrónicos. Al respecto el D.S. N° 77-2004 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que aprueba la norma técnica sobre eficiencia de las comunicaciones electrónicas entre órganos de la Administración del Estado y entre éstos y los ciudadanos.
1.9 Los Profesores del colegio n° 2 mencionan: <i>“...el equipo directivo monitorea cada objetivo que tenemos de manera institucional de cada plan y del PEI...”</i>	El artículo 6° dice que: “Con la finalidad de asegurar la constancia de la transmisión y recepción, los órganos de la Administración del Estado que hagan uso de medios de comunicación electrónicos, deberán conservar los registros de estas comunicaciones por un período de tiempo que no podrá ser inferior a 6 años”.
1.10 Los Profesores del colegio n° 1 mencionan: <i>“...en nuestras reuniones semanales analizamos las actividades que se implementaron y posibles soluciones, luego la directora o jefe de UTP trabajan el plan con nosotros...”</i>	El artículo 7° agrega que: “Para los fines del almacenamiento obligatorio establecido en el artículo precedente, los servicios públicos deberán adjuntar los antecedentes que permiten la búsqueda y recuperación de la documentación almacenada en los repositorios de documentos electrónicos”
1.11 Los Profesores del colegio n° 1 mencionan: <i>“...nosotros no intervenimos en el presupuesto anual, si existen protocolos para solicitar recursos y existe la cuenta pública en donde todos conocemos los gastos que se</i>	Luego para los libros, documentos y cuentas aprobadas, el inciso 1° del artículo 21 de la Ley 10.336 (1964), señala que la Contraloría hará el examen e inspección de los libros, registros y documentos relativos a la contabilidad que indica; efectuará la revisión de cuentas de todas las

<i>realizaron el año anterior...”</i>	
1.12 Los Profesores del colegio n° 3 mencionan: “... <i>el presupuesto anual lo elabora el equipo directivo, nosotros todos los inicios de año solicitamos lo que necesitamos para lograr las metas que nos solicitan...</i> ”	personas que administran fondos o bienes de los indicados en el inc. 1° del artículo 7°, y podrá exigir informes, declaraciones o datos a cualquier funcionario sujeto a la autoridad de su control, agregando en el inciso 2° que los libros, documentos y cuentas aprobados serán incinerados después de tres años de su revisión definitiva, salvo que el Contralor General considere de especial interés conservarlos.
1.13 Los Profesores del colegio n° 4 mencionan: “... <i>el presupuesto anual lo ve el equipo directivo, no es algo que nosotros participemos...</i> ”	Es decir, todos aquellos documentos que tengan relación con la contabilidad fiscal, municipal y en general, después de la dictación del D.L. N° 1263, de 1975, gubernamental, o con cuentas relativas a la administración de fondos o bienes del Estado, deben ser mantenidos por las respectivas entidades durante un periodo de tres años, contado desde su revisión definitiva, salvo que el Contralor disponga o haya dispuesto que se guarden por un lapso mayor, o que hayan sido objetados por los órganos de control internos o por esta entidad fiscalizadora, en cuyo caso, deben conservarse hasta el finiquito de la observación o reparo respectivo.
1.14 Los Profesores del colegio n° 5 mencionan: “... <i>el presupuesto anual lo elaboran desde el DAEM y de ahí nosotros sabemos con qué recursos cuenta el colegio...</i> ”	Complementariamente a este control, la Ley de Inclusión 20.845 del 08-06-2015, señala en el Art. 56 que tanto la Superintendencia como el Servicio de Impuestos Internos, podrán fiscalizar el Organismo Educacional.
	Situación completamente consistente con uno de los registros más importantes que es la Cuenta Pública y Presupuesto Anual. En virtud de los hallazgos 1.11 al 1.14, el Equipo Docente, señala que esta temática es abordada por el Sostenedor y Equipo Directivo.
	En vista y considerando que las Organizaciones Educativas perciben recursos del Estado, a la fecha, la reglamentación jurídica, si bien no se ha pronunciado respecto al acceso de la información. Si existe un precedente para el archivo de documentos respecto a la gestión de recursos, en virtud de los procesos de fiscalización.
	Como parte del mejoramiento de la gestión educativa, es indispensable que dentro de las prácticas internas que constituyen la organización educacional, se contemple la elaboración de un procedimiento formal que incluya el proceso de elaboración, archivo, disposición y eliminación

---

de registros según lo indicado en la reglamentación expuesta.

Por otra parte, llama la atención que los estándares indicativos de desempeño, así como el MBD&LE (2015) no consideran la gestión de archivos como práctica de Liderazgo Escolar. En virtud de esta deficiencia, los reglamentos son claros y es necesario establecer la metodología de control interno para aplicarlos a documentos oficiales o no oficiales dentro del colegio, en virtud del dictamen N° 3191/04 y N°2921/87 generado por la Contraloría General de la República, como respuesta al Art. 1699 del Código Civil.

---





## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Luego de terminar la presente investigación es posible rescatar, a modo de conclusiones, los siguientes elementos para la discusión y análisis final.

Partiremos entrando en materia conceptual, lo que nos permitirá fundamentar nuestras conclusiones dando a conocer el mensaje entregado en la cuenta Pública 2016, respecto a la Educación, donde se declaró lo siguiente:

El compromiso del gobierno es que el Estado garantice que, independientemente de su origen, condición, historia o lugar de residencia que toda niña, niño y joven de Chile tenga el derecho de integrarse a un proceso educativo de calidad en el que accederá a experiencias de aprendizaje que le permitan desplegar sus talentos, y lograr las competencias requeridas para su desarrollo como persona en una sociedad cada vez más plural y globalizada. (p. 316)

Este concepto es conocido como Acceso a la Educación.<sup>23</sup>

En relación a las Prácticas de liderazgo escolar, el presente estudio se ordenó en base a tres categorías que están presentes en los procesos de mejoramiento que entrega el Ministerio de Educación; a partir de las entrevistas y revisión de PEI permitieron develar las prácticas de liderazgo escolar que implementan los establecimientos educacionales de nivel alto de la Comuna de Puerto Montt.

Para lograr el objetivo general de la presente investigación se establecieron cinco objetivos específicos que fueron:

*5.1 En relación al primer objetivo:* conocer el marco legal y referencial en relación al liderazgo escolar y prácticas de mejoramiento educativo, se logró conocer las nuevas regulaciones y cambios

---

<sup>23</sup> Según el informe de la OCDE (2015) sobre Serie “Mejores Políticas” Chile: prioridades de políticas para un crecimiento más fuerte y equitativo: “El acceso a la educación en Chile es amplio y sigue siendo superior al promedio de América Latina y el Caribe para todos los niveles de educación, con tasas netas de acceso en 2012 del 85% en preescolar, del 93% en educación primaria y del 84% en educación secundaria. El acceso a la educación terciaria se duplicó entre el año 2000 y el 2012, alcanzando una tasa bruta de acceso del 74%, por encima del promedio de la OCDE del 71%”. (p. 22)

de mirada de gestión y liderazgo que ha tenido la educación en Chile; se consultó sobre estudios y experiencias de liderazgo en nuestro país y en otros países sobre las nuevas políticas de fortalecimiento de liderazgo escolar. En relación al liderazgo educativo revisamos y analizamos la visión histórica y los tipos de liderazgo, las prácticas de liderazgo planteadas desde el Ministerio de Educación, que sirvieron para la elaboración de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los actores de los establecimientos educativos investigados; luego, entramos en la búsqueda de teoría de la gestión educativa en donde revisamos el marco para la buena Dirección que se encuentra vigente, el aseguramiento de la calidad que entrega orientaciones de indicadores de desempeño a los establecimientos educacionales y la administración educativa que ordena el sistema educacional, se revisó teoría en relación al mejoramiento continuo, los procesos que entrega el Ministerio de Educación a través de planes de mejoramiento educativo, los indicadores de desempeño de establecimientos educativos y otros indicadores de calidad que deben estar presentes en los establecimientos; apoyando todo lo anterior con autores e investigaciones nacionales e internacionales.

En esta revisión nos hemos dado cuenta qué el liderazgo ha estado presente a través de la historia, la diferencia entre un liderazgo y otro va a depender de los fines qué se quieran perseguir y el impacto qué se pretende. En nuestro país en la última década la mirada de liderazgo se ha ido consolidando en una política de liderazgo escolar qué resulta ser fundamental para lograr la calidad y equidad, en donde el liderazgo se debe implementar en la gestión de establecimiento educativo como organización, es decir la existencia de un liderazgo transformador.

Un liderazgo transformador, en la formulación de Leithwood, Jantzi y Steinbach (1999), tiene como metas fundamentales: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Lo anterior sirve de base la recolección de datos de la presente investigación para dar respuestas a nuestras preguntas de investigación.

Este objetivo permitió qué al conocer las nuevas políticas Ministeriales en relación al liderazgo escolar hay mucho qué investigar ya qué el cambio qué presentan las nuevas orientaciones en liderazgo incluyen conocimientos de gestión, administración, mejoramiento continuo, gestión de procesos qué involucra un cambio de las funciones y preparación de un líder en un establecimiento

educativo y esto lo pudimos corroborar en los hallazgos que encontramos productos de la investigación realizada.

*5.2 En relación al segundo objetivo:* comprender las distintas realidades de los colegios de excelencia de la comuna de Puerto Montt. Este se llevó a cabo en distintas etapas: lo primero fue solicitar información al Ministerio de colegios de enseñanza básica de nivel alto de la comuna de Puerto Montt, a través de la agencia de la calidad de los establecimientos educacionales que concluyó en 6, de los cuáles 5 fueron parte de la presente investigación. Lo segundo fue acercarse al colegio para entrevistarnos con los directores y explicarles los objetivos de nuestra investigación e invitarlos a participar, en esta ocasión acordamos que realizaríamos focos grupales con sostenedores, con participantes del centro de alumnos, con participantes del centro de apoderados, con participantes del centro de profesores, y equipos directivos. Lo tercero revisar sus fases estratégicas y PEI que suben al portal de Ministerio como proceso de autoevaluación institucional lo que nos permitió tener como primera mirada antes de aplicar las entrevistas a cada colegio. Lo cuarto y último fue aplicar las entrevistas a través de grupos focales.

Este objetivo permitió conocer los establecimientos educativos que se encuentran en nivel Alto, comprender sus realidades educativas en donde pudimos develar que existen prácticas muy semejantes entre los establecimientos educativos, que en cada uno de ellos existe un director o directora que está presente y al llegar al establecimiento existió una atención inmediata ya sea por una secretaria o la misma dirección. En ese mismo sentido, se observó que los participantes en las entrevistas eran personas comprometidas con sus establecimientos, entregaron información relevante del colegio que permitió comprender de mejor manera el funcionamiento de su organización. Con referencia a lo anterior Por su parte, Bolívar (2010) en su investigación “El Liderazgo Educativo y su Mejora, una revisión actual de sus posibles limitaciones”, es claro al señalar que “la capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de Equipos Directivos con Liderazgo, que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprendan a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora” (p. 11). Lo anterior se vio reflejado en el grado de participación de los actores partícipes de la investigación.

*En relación al tercer objetivo:* recoger la percepción de los distintos actores de las comunidades educativas. Este objetivo se logró organizando con los directores los días de entrevistas, así se organizaron en grupos focales de discusión de sostenedores, apoderados, estudiantes, profesores.

Se aplicaron las entrevistas semiestructuradas las cuáles permitieron rescatar percepciones y prácticas que ellos implementan en sus establecimientos educacionales, de los cuáles a través de los grupos focales pudimos recoger percepciones que en muchas ocasiones eran muy parecidas entre los colegios, otro hallazgo importante de mencionar es que si bien los entrevistados al hablar utilizan un lenguaje muy técnico que es coherente con las orientaciones ministeriales quisimos profundizar con preguntas de reflexiones y análisis de impacto y eficiencia de las prácticas que realizan y en muchas ocasiones resultó complejo determinar cuál es la eficiencia de realizarlas, ya que en sus respuestas no pudieron demostrar que estén alineados con sus objetivos estratégicos presentes en su PEI. Lo anterior se debe según ellos al escaso perfeccionamiento en estas materias de gestión por parte del Ministerio de Educación hacia los colegios; todo lo que se implementa es en base a lecturas de orientaciones, manuales, marcos, decretos, ordinarios, etc.

De esta manera continuamos con la idea que los directores dedican un alto porcentaje de su tiempo a tareas administrativas y a actividades tales como el control y la supervisión de recursos materiales y humanos (OCDE, 2009). El seguimiento y la evaluación de los progresos de aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, son menos frecuentes (UNESCO, 2008).

5.4 En relación al cuarto objetivo: analizar las prácticas de liderazgo escolar de los colegios de nivel alto de la comuna de Puerto Montt. Este se logró a través del análisis de contenido de las entrevistas utilizando el programa software ©Atlas.ti 7.5. Como estrategia de análisis de los datos obtenidos durante el desarrollo de la presente investigación se optó por un análisis de codificación abierta, se realizó Análisis de Discurso Textual entendido como la categorización y codificación que aspira a simplificar el mensaje textual original entregado por los entrevistados, identificando y diferenciando unidades de significado (áreas temáticas). Para ello se utilizó el siguiente procedimiento: lectura de las entrevistas transcritas para acercarse a una idea general del contenido de sus discursos, a partir de esta lectura se identificaron por separado los ejes temáticos o fragmentos que aludían a un mismo tópico, entendidos como los temas más recurrentes en los relatos ya sean de manera explícita o implícita. La idea fue organizar los datos de modo operacional para hacer más abarcable y manejable el discurso de los participantes. Posteriormente se categorizó cada unidad temática, clasificando u organizando conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico con significado, y acto seguido se procedió a codificar la información, entendida como la

operación concreta por la que se asigna a cada unidad temática un indicativo o código, propio de la categoría en la que se considere incluida. Por último, se desarrolló un análisis interpretativo de cada categoría relacionado con el marco teórico referencial construido para esta investigación para rescatar de manera más específica las prácticas de liderazgo que implementan los establecimientos educacionales en estudio.

5.5 En relación al quinto objetivo: interpretar las prácticas eficientes de liderazgo escolar de acuerdo a los lineamientos entregados por el Ministerio de Educación. Se logró develar a través del análisis interpretativo de cada subcategoría que aparece producto de las entrevistas y que se presenta como mapa de red de categorizaciones realizadas vía software ©Atlas.ti 7.5.

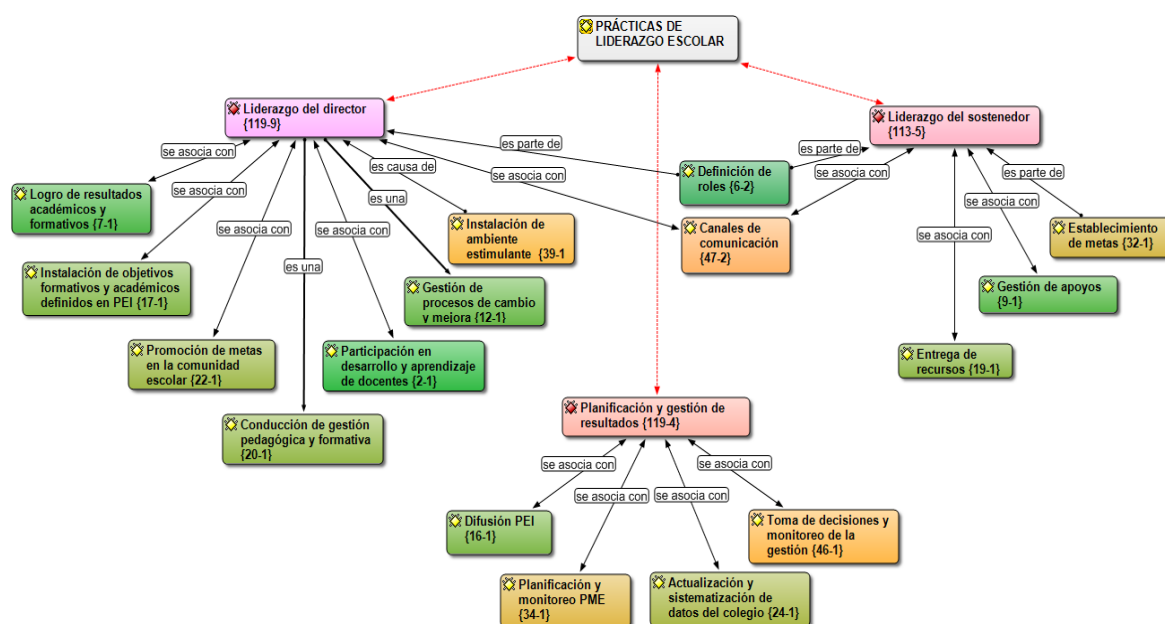


Figura 32. Red de categorías para el análisis de las prácticas de liderazgo escolar.

De lo anterior se desglosaron categorías, subcategorías y prácticas específicas que implementan los establecimientos educacionales en estudio, a través de las siguientes tablas:

Tabla 28. Categoría Liderazgo del Sostenedor

Subcategoría	Definición de roles	Canales de comunicación	Entrega de recursos	Gestión de apoyos	Establecimiento de metas
<b>Prácticas de liderazgo que implementan los colegios</b>	Cumplimiento de metas.	Compromiso con la comunidad educativa	Capacitación y perfeccionamiento.	Análisis de mejoramiento organizacional.	Perfil de alumno.
	Establecer un organigrama	Comunicación efectiva con el sostenedor.  Reuniones de control y revisión de metas,  Generar un ambiente propicio en la comunidad educativa.	Generar actividades para los estudiantes	Elaboración de calendario escolar, capacitaciones y asesorías.	Educación de calidad, Eficiencia interna.
	Establecer funciones.		Compromiso con los estándares de calidad,		Sellos educativos, PEI.
			Gestión de recursos.	Actividades extracurriculares y recreativas.	Objetivos estratégicos y planificación anual.

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Categoría Liderazgo del Director

Subcategoría	Logros de resultados académicos y formativos	Instalación de objetivos formativos y académicos definidos en el PEI	Promoción de metas en la comunidad escolar	Conducción de gestión pedagógica y formativa	Participación en desarrollo y aprendizaje de docentes	Gestión de procesos de cambio y mejora	Instalación de ambiente estimulante
--------------	--	--	--	--	---	--	-------------------------------------

<b>Práctica de liderazgo que se implementan en los colegios</b>	Establecer objetivos estratégicos, Establecer calendario anual, Establecer metas académicas y formativas.	Actividades formativas, Calendario anual y planes de acción. Monitoreo y evaluación del trabajo. Plantear objetivos estratégicos.	Educación de calidad. Motivar a la comunidad. Metas a lograr de manera institucional. Mejora continua.	Evaluación y desempeño del personal Rol del director.	Monitoreo y apoyo a los profesores.	Monitoreo y evaluación de acciones del PME.	Protocolos de comunicación y conductos regulares. Estimular a los distintos actores del establecimiento educativo Establecer instancias de participación
---	---	--	---	--	-------------------------------------	---	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Planificación y Gestión de resultados

Subcategoría	Difusión PEI	Planificación y monitoreo PME	Actualización y sistematización de datos del colegio	Toma de decisiones y monitoreo de la gestión
<b>Prácticas de liderazgo que implementan los colegios</b>	Gestionar y evaluar el PEI, Calendario anual.	Planificar PME.	Establecer criterio de control estratégico, procesamiento de datos y mejoramiento continuo	Sistema de control de registros.

Fuente: elaboración propia

Al interpretar las prácticas que se develaron a partir de las entrevistas surgieron conclusiones que son necesarias dar conocer qué hoy en día son parte del liderazgo educativo de acuerdo a los nuevos lineamientos ministeriales.

- Los actores educativos saben que hay metas que cumplir, pero no hay claridad respecto a la diferencia entre los planes de corto, mediano y plazo. Al respecto, el MBD&LE (2015), señala que los objetivos y principios institucionales compartidos, son traducidos en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo que permiten implementar y sustentar el proyecto educativo institucional. Esta falta de competencia, debe ser abordada con capacitaciones especializadas en materias estrategia corporativa.
- Si bien todos conocen los entrevistados manifestaron conocer los objetivos estratégicos, existió escasa información en relación con la metodología de análisis y el nivel de efectividad de las acciones tomadas. Al respecto, la investigación de Martin (2007) señala que el proceso de pensamiento integrador tiene 4 componentes y uno de ellos es determinar lo relevante en donde menciona que el pensamiento de un liderazgo exitoso, debe considerar, que existen factores relevantes en una organización, que a veces son consideradas como “menos obvias”. Estas consideraciones, se deben tomar en cuenta ya que siempre tienen su raíz en cada unidad de la organización. Por lo anterior este punto resulta necesario darlo a conocer porque de acuerdo a lo que menciona el autor puede ser un tema relevante en una organización.
- Respecto a la temática de la Calidad de la Educación, los hallazgos mencionados por los entrevistados relacionan este concepto con el cumplimiento de la normativa, objetivos del PME y PEI. Aunque el concepto de calidad educativa en Chile, no ha sido definido, el artículo 1 de la Ley 20.529 de 2011 indica que “El Sistema tendrá por objeto, asimismo, propender a asegurar la equidad, entendida como que todos los alumnos tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad”. Esto se evidencia en las entrevistas y la falta de orientaciones prácticas y capacitaciones para tener claridad de cómo lograr una educación de calidad y una definición clara de lo qué entenderemos por educación de calidad. Así al respecto la UNESCO, da a conocer qué la Educación de Calidad para todos es aquella entendida como un bien público y un derecho humano fundamental que los Estados tienen la obligación de respetar, promover y proteger, con el fin de asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento, la calidad de la oferta educativa y los resultados de aprendizaje de toda la población. (UNESCO, 2011, p. 1)



Es evidente entonces y en coherencia a lo qué plantean Rodríguez y Gairín (2015) qué a calidad de la educación y de las instituciones es algo más que la calidad de la formación en el aula. Sin embargo, analizar el contexto de la formación (aspectos organizativos) no debe hacernos obviar que el foco principal son los procesos de enseñanza-aprendizaje y que estos tienen mucho que ver con la intervención que se produce en las aulas. (p. 87)

- Respecto de eficiencia interna, los Sostenedores perciben las actividades de análisis de la eficiencia interna, cumplimiento de metas académicas y curriculares como un elemento que aporta a la calidad de la educación. En efecto, el MBD&LE (2015) en el punto “Liderando procesos de enseñanza y aprendizaje” plantea que la gestión del Equipo Directivo debe estar centrada en asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes, lo qué no se evidencia en los colegios. En las entrevistas aplicadas, los entrevistados si bien mencionan qué recopilan datos de eficiencia interna no mencionan claridad del impacto que puede llegar a tener recopilar datos de eficiencia interna. Frente a lo anterior resulta importante lo qué manifiesta la UNESCO que, para garantizar la gestión eficiente de un colegio y su proceso de aprendizaje, es necesario poner el énfasis en el apoyo y presión positiva de los líderes escolares hacia los estudiantes (UNESCO- IIPÉ-IWGE, 2012 como se citó en Vaillant, 2015, p. 6).
- De acuerdo a los hallazgos se puede mencionar qué la falta de un marco conceptual sólido, con ejemplos y perfeccionamiento respecto a la gestión estratégica orientada a la educación, ha generado que el sistema administrativo se concentre en la ejecución de actividades de cumplimiento, dejando de lado el proceso de análisis de datos. Es concluyente, que desde el punto de vista del enfoque de procesos establecido en el Modelo de Gestión de Calidad Escolar del MINEDUC 2011, el proceso de toma de decisiones basada en evidencias, es una práctica que aún no se ha implementado en las organizaciones educativas autónomas qué llevan a la eficacia. De acuerdo a lo anterior el año 2008 la OREAL-UNESCO también consideró que la “Eficacia” debe dar cuenta sobre “en qué medida los niños logran acceder y permanecer en la escuela; si son atendidas las necesidades educativas de todos, incluidos los adultos; del egreso oportuno de los estudiantes y de si éstos concluyen la educación obligatoria” (Martinic, 2012, párr. 1)

- Los hallazgos encontrados en esta investigación son concluyentes al mostrar que los actores educativos, realizan gestiones para cumplir con los requerimientos internos establecidos en el PEI o PME pero de manera aislada y no desde el punto de vista sistémico. Es concluyente la urgencia de un sistema de control de gestión que aborde todos los instrumentos de gestión que indica el Plan de Mejoramiento Educativo 2017. En el cual plantea que la visión del ciclo de mejoramiento continuo debe abarcar; 1. El plan de Gestión de Convivencia Escolar, 2. Plan de Formación Ciudadana, 3. Plan Integral de Seguridad Escolar, 4. Plan de desarrollo profesional docente, 5. Plan de Sexualidad afectiva y género, 5. Plan de apoyo a la Inclusión. Sin embargo a estas recomendaciones, todavía faltan las herramientas de gestión del área técnica de la organización educacional para lograr que exista mejoramiento continuo de las organizaciones educativas. En virtud de lo que planteó Bolívar (2010) respecto al concepto de mejoramiento continuo en la educación, se pone el acento del proceso de enseñanza y aprendizaje en la labor del profesor en el Aula. Sin embargo, el estudio también es categórico al señalar que si bien la labor docente es un “proceso clave”, este proceso necesariamente obliga a la Dirección a crear el ambiente propicio para que ese proceso tenga un impacto significativo. Lo anterior manifiesta la importancia del ambiente para que se genere el proceso de mejora.
- Desde el punto de vista de la comunicación con la comunidad educativa y su relación con el Liderazgo Educativo, tiene un factor común “relaciones de confianza”. Leithwood, (2012), señala que el actuar coherentemente en base a principios fundamentales aceptados socialmente, permite a los directivos fomentar relaciones sociales positivas, abordar desafíos, dar y recibir mensajes difíciles en función de la mejora”. Consecuentemente los hallazgos encontrados tanto Sostenedores, Equipo Directivo y Equipo Docente, señalan que el canal de comunicación entre las partes es fluida.
- Desde el punto de vista de un Liderazgo orientado a la mejora, el MBD& LE 2015, señala que como práctica Directiva se deberá propender a modelar y promover un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua. En efecto, en esta práctica, se habla de eficacia colectiva y mejora continua. Abordando el tema de los talleres y actividades extraescolares de una comunidad educativa, más allá de la ejecución de

actividades, es concluyente que para poder hacer tangibles temas de confianza y calidad, se puede establecer recolectar información mediante encuestas de satisfacción orientadas a la calidad la confianza y el ambiente educativo de la comunidad escolar. De esta manera el informe será concluyente en función de evidencia objetiva. Si esta actividad es sistematizada año a año, se puede evidenciar una tendencia estadística respecto a la mejora. En línea con el análisis Ishikawa (1943) donde propone que mediante diagramas de dispersión, histogramas, diagramas de Pareto, son herramientas validadas para hacer palpable la mejora continua.

- En los hallazgos mencionados por los entrevistados una de las prácticas que aparece es la realización de reuniones, en términos de mejoramiento continuo, es sugerente que las organizaciones educacionales realicen estas reuniones de análisis y a su vez formalizar y archivar toda la evidencia para hacer seguimientos y evaluación de efectividad en función de acuerdos adoptados por todos los actores educativos. En la misma línea que lo plantea Ishikawa (1943) el cual indica que el análisis de un problema que afecta a la organización, se debe hacer un diagnóstico de las posibles causas que provocan ciertos efectos, los cuales pueden ser controlables.

De esta manera se cumplió el objetivo en donde se develaron las prácticas eficientes de liderazgo escolar de acuerdo a los lineamientos entregados por el Ministerio de Educación, que nos llevó a concluir que en los establecimientos educativos estudiados existe un lenguaje técnico que es coherente a los lineamientos entregados por el Mineduc, sin embargo falta perfeccionamiento para interpretar y utilizar de manera eficiente los nuevos requerimientos de gestión y liderazgo como son: mejoramiento continuo, procesos de gestión, eficiencia interna, entre otros.

5.6 En relación a la *pregunta general de investigación* que guía nuestra tesis, como análisis último presentado en las conclusiones nos propusimos investigar sobre ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo escolar de establecimientos educacionales de excelencia, a partir de sus prácticas institucionales implementadas y de las percepciones de los actores de los colegios que involucran mejoras en el liderazgo educativo?

De la cual se pueden concluir ideas claves que nos permitieron develar los nuevos conocimientos y análisis que son parte de la presente investigación. Presentaremos las conclusiones desde las categorías:

En relación a la categoría *Liderazgo del sostenedor*: los Sostenedores juegan un rol importante en el logro que alcanzan los establecimientos educacionales, prestando a las escuelas el apoyo que estas necesitan; desde la perspectiva de la efectividad de las nuevas políticas públicas, en donde contempla al sostenedor como el responsable último de los resultados y de la viabilidad del establecimiento. Los estándares del sostenedor se componen de lo siguiente:

El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente, el sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual, el sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos, el sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño, el sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento, el sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa (Ministerio de Educación de Chile, s.f.c, p. 8).

Es en el primer estándar de un sostenedor en donde existe mayor debilidad de acuerdo a los resultados obtenidos de la presente investigación, dado que el sostenedor cumple más el estándar que tiene relación con asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del colegio.

Frente a lo anteriormente planteado resulta recomendable contemplar mecanismos de apoyo a los sostenedores para fortalecer sus capacidades de gestión y apoyo técnico, como, por ejemplo: capacitaciones y perfeccionamientos ya no siempre los sostenedores son del área de educación y sin embargo deben asumir responsabilidades en este ámbito. Por otro lado, crear comunidades de intercambio de experiencias entre sostenedores, asesorías desde el Ministerio entre muchas acciones que se pueden implementar.

En circunstancias en que las evidencias indican que muchos sostenedores tienen una debilidad técnica y que cuentan con escasa experiencia en el establecimiento de una relación directa con las

escuelas, será necesario proporcionar apoyo para contrarrestar esta deficiencia, en particular durante el primer tiempo de implementación de las disposiciones legales que los afectan. En un sistema en el cual se introducen complejos aspectos técnico pedagógicos y de articulación institucional, que son nuevos en el sistema educativo local, el rol del apoyo que las instancias intermedias reciban adquiere más importancia.

Hecha la observación anterior el fortalecimiento necesario para que los sostenedores logren una gestión efectiva del sistema educativo comunal es un desafío mayor, respecto del cual queda abierta la pregunta por ¿cuál sería la situación más efectiva: si la misma agencia de la calidad que presta asesoría a las escuelas es la más indicada para fortalecer al sostenedor en sus competencias de gestión o si alternativamente resultaría más conveniente que sea otra agencia diferente y especializada en gestión organizacional el organismo más apropiado?

En relación a la categoría *Liderazgo del Director*: sobre la base de los resultados obtenidos se puede concluir que las prácticas que realizan los directores en los establecimientos educacionales se orientan al logro de resultados académicos y formativos, instalación de objetivos formativos y académicos definidos en PEI, promoción de metas en la comunidad escolar, conducción de gestión pedagógica y formativa, participación en desarrollo y aprendizaje de docentes, gestión de procesos de cambio y mejora e instalación de ambiente estimulante, entre otros.

Es importante mencionar en cuanto al *Liderazgo de los directores*, que las estrategias planteadas desde el Mineduc para mejorar la gestión escolar no darán fruto si los directores no trabajan de la mano con los docentes. Un aspecto trascendental que se debe tomar en cuenta es el fomento del trabajo articulado entre los directores y los docentes; hay que destacar la comunicación constante, la supervisión de las clases y la enseñanza, la preparación conjunta de la programación curricular y el esfuerzo por forjar una visión común.

El director del centro debe contar con herramientas que le permitan identificar los aspectos a ser trabajados con los docentes de su institución educativa con el fin de generar mejoras. En su investigación, Rodríguez y Gairín (2015) sostuvieron que “la búsqueda de centros formativos de calidad parte de la *convicción* de que es posible crear, conservar y transformar la cultura, a pesar de que se requieran tiempos largos, para adecuarla a las nuevas exigencias” (p. 77). Afirmación

que es completamente consecuente de la integralidad y transversalidad del trabajo de un Liderazgo Educativo Efectivo.

Un aspecto importante qué se devela de la investigación es que las prácticas de gestión curricular del director son meramente reproductivas, mecanizadas y están vinculadas más bien a la organización y preparación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, tales como reuniones con Jefe de UTP para revisar planificaciones de aula, revisión de cronograma de actividades curriculares, reuniones de consejo técnico para temáticas curriculares, aseguramiento de aprendizajes mediante monitoreo, revisión de instrumentos y/o métodos de evaluación, reuniones técnicas para socializar metas de aprendizaje, acompañamiento al aula con los docentes. Todas son rutinas que se vinculan al proceso de preparación y organización del proceso de enseñanza y aprendizaje, y que permiten tan solo el cumplimiento de la norma y de las exigencias del MINEDUC, hecho que da cuenta de que aún falta de acuerdo al foco en lo pedagógico que se señala en la Ley General de Educación (n° 30.370 de 2010); la cual establece que los directores tienen derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen. Son deberes de los equipos docentes directivos: liderar los establecimientos a su cargo sobre la base de sus responsabilidades y propender a elevar la calidad de estos, desarrollarse profesionalmente, promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y hacer respetar las normas del establecimiento que conducen. (Art. 10)

En esta categoría se hacen necesario un proceso de acompañamiento para qué los Directores logren interpretar y aplicar de manera eficientes los nuevos desafíos de las políticas educacionales, le den sentido; esto puede ser a través de acompañamiento en su liderazgo, crear comunidades de aprendizajes en donde puedan compartir sus experiencias, aprender entre pares, ir restableciendo sus sistemas de gestión a partir de las implementaciones de cada colegio, entre otros.

En relación a la categoría *Planificación y Gestión de resultados*: en base a los resultados obtenidos en donde aparecieron las siguientes subcategorías, las cuales son prácticas que los establecimientos educativos en estudio han ido implementando: Difusión PEI, Planificación y monitoreo PME, Actualización y sistematización de datos del colegio y Toma de decisiones y monitoreo de la gestión. Si lo dan a conocer por los entrevistados son prácticas sobre las cuales aún falta qué los actores comprendan su fundamentación. Todas son rutinas que se vinculan al proceso del

cumplimiento de la norma y de las exigencias del MINEDUC, no detallando el procedimiento e instancias de evaluación. En esta categoría a partir de lo investigado resulta oportuno crear instancias en donde los establecimientos puedan dar a conocer sus experiencias a otros colegios, se pueda implementar este estudio en otras comunas para investigar qué prácticas se develan y de esta manera los colegios que están en recuperación puedan ir aprendiendo, falta compartir estas experiencias y queda mucho por investigar en los nuevos lineamientos y normativas que recién se están implementando.

Por otra parte, a modo de conclusiones generales se pueden rescatar los siguientes elementos para la discusión y análisis final.

Ya desde el año 1928 comenzaron épocas de crisis y con ellas Reformas Educacionales que dieron sus primeros pasos hacia una educación que hoy va encaminado a llamarse de “Calidad”, datos consistentes a la luz de los resultados de la OCDE (2015) donde se planteó que Chile invirtió el 6.1% de su PIB (Producto Interno Bruto) en educación escolar, en comparación con el promedio de 5.3% de los países adscritos a la OCDE. Sin embargo, aún falta camino por recorrer y consolidar.

Respecto a la primera crisis del año 1928, en esos años un grupo de profesores del país manifestó su preocupación por mejorar la educación en términos de constituir un estado docente, mejorar las técnicas pedagógicas y académicas que se utilizaban en ese entonces, y generar un modelo educacional que fuera idóneo a la realidad de aquel entonces.

Posteriormente, en cuanto al conflicto educativo en el año 1999, Anders Egg (1947) fue categórico al manifestar que la crisis en la educación tiene como base un cambio en la transformación social, y que para ser resuelto se deben materializar Reformas Educativas adecuadas a las demandas sociales. La crisis educativa es un síntoma de la inequidad que actualmente está posicionada en la Sociedad Chilena; sin embargo que los primeros pasos de la Reforma Educacional son muy importantes, debido a que la formalización de la Política Educativa, Leyes, Reglamentos y la reestructuración de organismos públicos, dejan en claro cuál es la postura del Estado de Chile frente a las demandas ciudadanas que en definitiva se resumen en “Mejorar la Calidad de la Educación”. Si bien es cierto el primer paso de esta reforma es la formalización y cambio de la

Política Educativa, el segundo gran paso es la implementación de los marcos regulatorios, orientaciones y ajustes; y el tercer paso es internalizar, perfeccionar y orientar a los actores en las nuevas políticas, de tal sentido que no se conviertan en un hacer por cumplir más allá del objetivo central que es mejorar la calidad de la educación. Teniendo presente qué recién estamos en el segundo paso.

En la misma línea, Navas y Guerras (2007) señalaron que este proceso de implementación debe tener etapas de evaluación, soporte organizativo y una etapa de planificación y control estratégico. Por esta razón es que la etapa de implementación debe gestionarse a lo largo de todo el Sistema Educativo Chileno con el apoyo de los Organismos del Estado asignados para verificar, adecuar y apoyar a los Establecimientos Educativos a poner en práctica todos los lineamientos administrativos, técnicos y pedagógicos.

En consecuencia, para que este proceso de implementación tenga pleno éxito, es necesario determinar, evaluar e investigar en profundidad ciertas temáticas en el ámbito de la gestión educativa denominados “factores claves”. Factores que pasan a ser pilares para garantizar lo que en esencia busca la Reforma Educativa que es un “*Servicio de Calidad, Equitativo e Inclusivo*”.

En efecto, el propósito de esta Investigación Doctoral fue investigar uno de estos factores claves: el “Liderazgo Educativo y la Gestión Directiva” considerando lo que indican Murillo y Martínez-Garrido (2015): “creemos que la Dirección y cargos clave de Liderazgo deben estar en manos de los mejores profesionales que con su visión integradora puedan aportar al mejoramiento continuo” (p. 251). En algunos casos ya se han generado equipos interdisciplinarios del ámbito de la Administración y Educación, que han permitido implementar estos nuevos estándares como procesos más que como acciones aisladas, en el caso de los establecimientos estudiando han dado un paso en comenzar a implementar los lineamientos ministeriales y este es el gran desafío que devela nuestra investigación en relación a la importancia de equipos multidisciplinarios, perfeccionamientos, acompañamientos e intercambio de experiencias para qué se logre implementar todos los cambios existentes en nuestro sistema educativo. De esta manera y a partir de los resultados se lograron entregar prácticas que realizan los colegios de nivel alto y qué les ha permitido cumplir con los indicadores de calidad del Mineduc.



Sería interesante investigar otras comunas, en el caso de la presente investigación los colegios seleccionados fueron de enseñanza básica, queda para investigar los liceos y colegios de enseñanza media de la misma comuna. En la actualidad no existen instancias de intercambio de experiencias que puedan dar conocer experiencias exitosas por lo que resulta un desafío de futuras investigaciones.

De acuerdo a las limitaciones de investigaciones también estuvo el haber utilizado otras técnicas de recolección de datos que pudieran develar más practicas que implementan los colegios como por ejemplos registros etnográficos de reuniones de profesores, reuniones de equipos directivos, entre otras.

Queda abierta la posibilidad de nuevas investigaciones de liderazgo ya que es un tema que es necesario analizar y generar nuevos conocimientos.



## CAPITULO VI. SUGERENCIAS Y PROPUESTAS

A continuación, se presentan algunos conocimientos que surgieron de la presente investigación en relación a prácticas de liderazgo escolar, las cuales están dirigidas tanto para los directores, que están llamados a hacer efectivo el liderazgo en los establecimientos educacionales, como así también para los sostenedores, quienes les deben dar apoyo en la ejecución de estas prácticas a los directivos.

De acuerdo a las respuestas que nos entregó la presente tesis se dan a conocer situaciones que es necesario investigar para continuar la presente investigación y merecen análisis de reflexión:

*1. Respecto a la definición de “Calidad en la Educación”* aún no existe un consenso en el marco jurídico. No obstante, las orientaciones de la Agencia de la Calidad son claras al señalar que es necesario demostrar mejora continua mediante la propuesta del modelo de Gestión de Calidad Escolar, la aplicación de estándares educativos, el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo.

En este sentido, se hace necesario realizar investigaciones para proponer cuáles son las temáticas que se pueden abordar para aportar con conocimiento, técnicas, metodologías, instrumentos u otro tipo de ideas que puedan contribuir de manera directa en el proceso de mejora continua.

Sobre este asunto, es necesario que se puedan explicitar los supuestos y fundamentos que puedan apoyar el marco de referencia del mejoramiento continuo. Entendiendo que es una filosofía que parte de un cambio de mentalidad organizacional y que debe ser demostrado de manera explícita en un periodo dado en todo sistema de trabajo. Atendiendo a estas consideraciones, Juran (1964) maestro de la calidad en su libro “Idea Revolucionaria de la Administración” planteó que la “Dirección debe crear conciencia de la necesidad y oportunidad para el mejoramiento” (p. 32).

*2. Los problemas reflejados en la organización*, que actualmente afectan su proceso educativo, tienen varias aristas. Una de ellas tiene relación con la falta de competencias técnico administrativas y habilidades por parte de la Dirección y Liderazgo (considerando a sostenedores, directores y equipo directivos). En relación a las competencias técnicas, una posible solución

podría ser la implementación de una política de capacitaciones direccionada a una mejor gestión de colegios, partiendo con módulos básicos de lo que significa la administración educativa, estrategia, procesos de control, sistema de reportes, entre otros conceptos; además buscar la coherencia de contenidos entre mallas curriculares de las actividades de formación puede ser un tema a considerar. En la misma línea de la política de capacitación, el mejoramiento de las habilidades, el manejo de la inteligencia emocional, el fortalecimiento de líderes para generar las instancias de cambio, considerando que cada Establecimiento Educacional se encuentra en un contexto social y cultural distinto. Así existe un amplio consenso en la reciente literatura en el sentido de considerar el liderazgo educativo como lo que un director, un equipo y una comunidad pueden hacer, aquí y ahora, para dinamizar los centros educativos y conseguir buenos aprendizajes para todos los alumnos. El liderazgo eficaz de los centros educativos es pues uno de los factores que se relacionan de forma significativa con la calidad educativa (OECD, 2012). (Como se citó en Vaillant, 2015, p. 7)

No cabe duda que en la medida del avance de la presente investigación se fue clarificando que la responsabilidad de la Calidad y el Mejoramiento Continuo recae en primera instancia en el Sostenedor, la Dirección y Equipo Directivo, evidencia contrastada con el marco regulatorio y el documento más reciente “Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo 2015”.

Sin embargo, la contraparte, el Estado, también tiene una cuota de responsabilidad en el grado de implementación y conocimientos de mejoramiento continuo que puede aportar anualmente a las organizaciones educacionales. Aportes que son entregados para la confección de sus P.M.E. Aunque las herramientas que se muestran en las orientaciones son muy bien elaboradas, tienden a ser una buena base para la gestión, pero no están considerando que el problema actual es la falta de conocimientos técnico administrativos para aplicarlos y darle funcionalidad sistémica. Y este punto El Doctor Kotter (1990), , argumentó que Gestión y Liderazgo son cosas diferentes, pero necesarias para el éxito de una organización, la gestión tiene por finalidad enfrentar la complejidad de los problemas rutinarios con prácticas, procedimientos y criterios, como una medida de control a los procesos organizacionales. Con este enfoque se evita poner en riesgo la propia existencia de la organización. Este control es necesario porque una gestión adecuada aporta valor a la calidad, orden y consistencia al funcionamiento interno y la rentabilidad del producto o servicio.

3. *La política educativa* es clara en cuanto a que se debe propender a mejorar la calidad, equidad e igualdad del servicio educativo, en la misma línea, la eficacia, eficiencia interna y la mejora continua ya está posicionada como requisito en los planes de mejoramiento educativo. Sin embargo, los requerimientos del Ministerio de Educación actualmente no están tomando en cuenta de manera explícita y en base a evidencia empírica lo que realmente significa implementar la mejora continua y mostrar avances respecto a indicadores de eficacia y eficiencia. Aspectos que deberían mostrar las Organizaciones Educativas, ya sea al término de un año lectivo o al término del convenio de igualdad de oportunidad (4 años). Esto tiene su fundamento en que a los establecimientos se les evalúa según resultados académicos, administrativos y cumplimiento de las regulaciones, lo cual es bueno pero es perfectible con la aplicación de herramientas estadísticas tales como los histogramas, diagramas de Pareto, diagramas de dispersión o análisis modales; herramientas que semestre a semestre pueden concretar la mejora de manera empírica y generar una visión mucho más integradora. Si esta metodología de control se implementa como requisito durante los 4 años que dura el convenio, los Organismos Educativos podrían tener una visión mucho más clarificadora y mostrar evidencia respecto a cuál es su aporte a la mejora continua. Murillo y Krichesky (2014) en su amplia experiencia reafirman que “todos los procesos de cambio escolar eficaces comparten un mismo rasgo común: un o una líder que promueve y sostiene una cultura de aprendizaje y mejora continua en su centro” (p.84).

4. *Volviendo al análisis del impacto del mejoramiento continuo*, la evaluación de los establecimientos educativos está centrado en la categorización Autónomos (Desempeño Alto); Emergentes (Desempeño Medio o Medio Bajo); o en Recuperación (Desempeño Insuficiente). En ese sentido, para investigaciones futuras, y a la luz de las evidencias, es sugerente investigar sobre qué metodologías podrían generar un impacto directo en las Organizaciones Educativas que puedan ser utilizadas en periodos anuales, así como obtener una conclusión global terminado convenio P.M.E., que es de 4 años.

En la misma dirección, en lo referente al proceso de evaluación de establecimientos educativos, es sugerente que dentro de los requisitos para ser categorizados para colegios de nivel alto pueda ser solicitada información explícita respecto a cuáles son las mejoras que se han generado en cualquier etapa del proceso educativo y cómo esto se relaciona con el proceso de enseñanza y aprendizaje.

5. *En relación a la planificación y gestión de resultados de los establecimientos educativos*, la política educativa existe respecto a que se debe propender a mejorar la calidad, equidad e igualdad

del servicio educativo, la eficacia, eficiencia interna y la mejora continua aparece explícita como requisito en los planes de mejoramiento educativo. Sin embargo, los requerimientos del Ministerio de Educación, actualmente no están tomando en cuenta de manera explícita y en base a evidencia empírica, lo que realmente significa implementar la mejora continua y mostrar avances respecto a indicadores de eficacia y eficiencia.

Es decir la existencia de más orientaciones y apoyo frente a las estrategias de mejoramiento continuo; y de esta manera que cada establecimiento educativo pueda mostrar los resultados y niveles de cumplimiento de metas de sus Organizaciones Educativas, ya sea al término de un año lectivo o al término del convenio de igualdad de oportunidad (4 años). Esto tiene su fundamento, en que a los establecimientos se les evalúa según resultados académicos, administrativos y cumplimiento de las regulaciones, lo cual es bueno, pero es aconsejable que logren evaluar todos los indicadores que se han ido logrando y mejorando a través de la metodología de control de procesos que se implementa como requisito durante los 4 años que dura el convenio. Así, los Organismos Educativos podrían tener una visión mucho más clarificadora y mostrar evidencia respecto a cuál es su aporte a la mejora continua, como lo menciona Elmore (2010), un liderazgo que contribuye al mejoramiento de la calidad escolar no se fundamenta en un conjunto de atributos personales. Más bien, implica una práctica del líder, en el sentido de un conjunto de acciones esquematizadas, basadas en un cuerpo de conocimientos, habilidades y hábitos mentales que pueden definirse, enseñarse y aprenderse de manera objetiva.

Por último, algunas preguntas que emergen de la de la investigación y pueden ser orientaciones para investigación a futuro:

En relación a la dimensión de liderazgo del Sostenedor, se debiera investigar en relación a: ¿Cuáles son los apoyos externos que tienen hoy en día los establecimientos educativos, en particular los sostenedores para lograr los estándares de desempeño establecidos por el Ministerio de Educación?

En relación a la Dimensión Liderazgo del Director surgen preguntas para realizarse e investigar como: ¿Las temáticas de perfeccionamiento de directores implementadas hoy en día, obedecen a los estándares de desempeño exigidos por el Ministerio de Educación?, ¿Cómo han implementado los establecimientos educativos las nuevas regulaciones ministeriales, desde el punto de vista del liderazgo?, ¿Cómo los establecimientos educativos que son unidocentes han implementado las nuevas regulaciones y normativas ministeriales?

En relación a la dimensión Planificación y gestión de resultados se podrá investigar: ¿los establecimientos educativos tienen la suficiente claridad de cómo implementar los procesos de mejoramiento educativo, de acuerdo a los estándares de desempeño?, ¿De qué manera se evalúan o determinan los indicadores de mejoramiento continuo de los establecimientos educacionales?, ¿Cómo evidencia el Ministerio de Educación qué un establecimiento educacional tiene instalado un sistema de mejoramiento continuo y no responde solo a lo que es exigido por la Superintendencia de Educación?





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Calidad de la Educación. (2014a). *Manual para establecimientos*. Santiago de Chile: Agencia de Calidad de la Educación - Gobernación de Chile.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2014b). *Otros Indicadores de Calidad Educativa: Desarrollo personal y social. Informe de Resultados 2014*. Santiago de Chile: Agencia de Calidad de la Educación.
- Agencia de Calidad de la Educación. (2014c). *Dimensiones del PME*. Santiago de Chile: Agencia de la Calidad de la Educación.
- Agencia de la Calidad de la Educación. (2015). *Calidad Educativa desde la percepción de los actores clave del Sistema*. Obtenido de [http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/Estudio\\_Calidad\\_educativa\\_percepcion\\_actores\\_clave\\_del\\_sistema.pdf](http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/Estudio_Calidad_educativa_percepcion_actores_clave_del_sistema.pdf)
- Agencia de la Calidad de la Educación. (2016). *Categoría de Desempeño 2016 - Comuna de Puerto Montt*. Santiago de Chile: Agencia de la Calidad de la Educación.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9 (2).
- Ánonimo. (2014). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ProfePame/estndares-indicativos-de-desempeo>
- Anónimo. (s.f.). *Biografía de Thomas J Sergiovanni*. Obtenido de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-SC/alumnos/autores/Sergiovanni.pdf>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de CEPAL: [http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/sm\\_69\\_ma.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/sm_69_ma.pdf)

- ASTM International . (2013). *Estándar*. Obtenido de American Society for Testing and Materials:  
[http://www.investigacion.ipn.mx/Proyectos/Documents/Presentaci%C3%B3n-ASTM-  
 Interational-IPN.pdf](http://www.investigacion.ipn.mx/Proyectos/Documents/Presentaci%C3%B3n-ASTM-International-IPN.pdf)
- Badilla, L. (2006). Fundamentos del paradigma cualitativo en la investigación educativa. *Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud* 4 (1), 42-51.
- Banco Central de Chile. (2014). *Cuentas Nacionales - PIB* . Santiago de Chile: Banco Central de Chile.
- Banco Mundial. (2013). *Informe sobre desarrollo mundial 2014; Panorama general riesgo y oportunidad. La administración del riesgo como instrumento de desarrollo*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Banco Mundial. (2014). *Igualdad de Oportunidades*. Obtenido de  
<http://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/lac-equity-lab1/equality-of-opportunities>
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Santiago de Chile: PREAL y Cinde.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* . New York: The free press.
- Bengochea, V. (2008). *Aspectos más importantes sobre el liderazgo*. Obtenido de  
[http://www.degerencia.com/articulo/aspectos\\_mas\\_importantes\\_sobre\\_el\\_liderazgo/imp](http://www.degerencia.com/articulo/aspectos_mas_importantes_sobre_el_liderazgo/imp)
- Blázquez, M., & Mondino, A. (2012). Recursos Organizacionales: Concepto, Clasificación e Indicadores. *Técnica Administrativa*, 11(1) , Versión Digital.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? . *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación . *Revista Fuentes*, 14, 15-60.

- Bonnefoy, J. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de CEPAL:  
<http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf>
- Bórquez, K. (2014). *"Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de san miguel"*. Obtenido de  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131386/Tesis%20terminada%20Labr%C3%ADn.pdf?sequence=1>
- Brugué, Q., Gallego, R., & González, S. (2010). *El lideratge en els centres educatius*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.
- CADEM. (2017). *Estudio Plaza Pública Cadem: N° 155*. Obtenido de Encuestas:  
<http://www.cadem.cl/encuestas/?categoriaBiblioteca=15>
- Cámara de Diputados. (2014). Legislatura 362ª Sesión 28ª, en martes 3 de junio de 2014. (Ordinaria, de 11.11 a 14.14 horas). Santiago de Chile.
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (s.f.). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia:  
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Canto, J., & Toranzo, F. (2005). El si mismo desde la teoría de la identidad social. *Escritos de psicología*, 59-70.
- Carbaugh, D. (2007). Cultural discourse analysis: Communication practices and intercultural encounters. *Journal of Intercultural Communication Research* 36 (3), 167-182.
- Carnoy, M., & Loeb, S. (2004). ¿Tiene efectos la responsabilidad externa en los indicadores educacionales de los alumnos? Un análisis entre los estados de Estados Unidos. *OPREAL*, 1-39.
- Carrillo, E. (s.f.). *Éxito o fracaso del liderazgo escolar: ¿En qué radica la diferencia?* Obtenido de <http://www.rediech.org/inicio/images/k2/Liderazgo-Capitulo%202.pdf>

- Casassus, J. (1997). *Estándares en educación: conceptos fundamentales*. Nueva York: OREALC - UNESCO.
- Casassus, J. (2005). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina. . En H. y. Courard, *Educación, Conocimiento y Nuevas Tecnologías* (págs. 137-162). Santiago de Chile: Doctorado en Cultura y Educación en América Latina.: Universidad ARCIS.
- Casetti, M. (2014). Nueva gestión pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista de ciencia política* 4 (2), 417 – 438.
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* , 5 (5e), 144-148.
- Centro de Estudios del MINEDUC. (2014). *Informe estadístico*. Santiago de Chile: Centro de Estudios del MINEDUC.
- Centro de Estudios MINEDUC. (2014). *Informe del Sistema Educacional con Análisis de Género 2014*. Santiago de Chile: Centro de Estudios - División de Planificación y Presupuesto - Ministerio de Educación.
- Centro de Estudios MINEDUC. (2016). *Revisión OCDE de políticas para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas: Reporte nacional de Chile*. Obtenido de [http://www.oecd.org/edu/school/SRR\\_CBR\\_CHILE\\_Spanish\\_FINAL.pdf](http://www.oecd.org/edu/school/SRR_CBR_CHILE_Spanish_FINAL.pdf)
- Chadler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiva, R. (2001). El estudio de casos explicativo: una reflexión. *Revista de Economía y Empresa*, No 41, 119-132.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2010). "Introduction". *The Ashgate Research Companion to New Public Managemen*. Farnham: Ashgate.: T. Christensen y P. Lægreid.

- CIAE . (2015). *“Lo aprendí en la escuela, ¿cómo logran los procesos de mejoramiento escolar?”*. Santiago de Chile: Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile.
- Collins, J. (2001). *"Good to great" Empresas que sobresalen*. Ediciones gestion 2000.
- Collins, J. (2005). Liderazgo de Nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación. *Harvard business review*, 38-47.
- Congreso Nacional de Chile . (2009). Ley no. 20.370 del 17 de Agosto de 2009 [ Ley general de educación]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile . (2011). Ley no. 20.501 del 26 de febrero de 2011 [Ley de Calidad y Equidad de la Educación]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile . (2014). Decreto 172 del 01 de octubre de 2014 [Reglamento que regula los convenios de desempeño para los altos directivos públicos]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (1995). Ley no. 19.410 del 02 de Septiembre de 1995 [Subvenciones a Establecimientos Educativos]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (1995). Ley número 19.410 del 31 de agosto de 1995 [Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño SNED]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (1997). Ley no. 19.070 del 22 de Enero de 1997 [Estatuto de los Profesionales de la Educación ]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (1997). Ley no. 19.532 del 13 de noviembre de 1997 [Régimen de Jornada Escolar Completa Diurna]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (2004). Ley no. 19.979 del 06 de Noviembre de 2004 [Modifica el regimen de jornada escolar completa diurna y otros cuerpos legales]. Santiago de Chile.
- Congreso nacional de Chile. (2004). Ley no. 19.993 del 12 de febrero de 2004 [Otorga un mejoramiento especial a los profesionales de la educacion que indica]. Santiago de Chile.

- Congreso Nacional de Chile. (2005). Ley no. 20.006 del 22 de Marzo de 2005 [Establece concursabilidad de los cargos de directores de establecimientos educacionales municipales]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (2008). Ley número 20.248 del 25 de enero de 2008 [Ley de Subvención Escolar Preferencial]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (2009). Ley no. 20.370 del 12 de Septiembre de 2009 [Establece la ley general de educación]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (2009). Ley número 20.370 del 17 de agosto de 2009 [Ley General de Educación]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (2011). Decreto no. 44 del 13 de Junio de 2011 [Determina forma de ejecución del plan de formación de directores]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (2011). Ley 20.521. Calidad y Equidad en la Educación en Chile. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (2011). Ley número 20.529 del 11 de agosto de 2011 [Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media y su fiscalización]. Santiago de Chile.
- Congreso Nacional de Chile. (2015). Ley número 20.845 del 29 de mayo de 2015 [Ley de inclusión escolar]. Santiago de Chile.
- Consejo para la Transparencia del Estado de Chile. (2012). *Buenas prácticas en archivos institucionales de organismos del Estado*. Consejo para la Transparencia del Estado de Chile: Santiago de Chile.
- Consortio para la Reforma del Estado. (2014). Planificación, control y evaluación de la acción del Estado. En C. p. Estado, *Un mejor Estado para Chile. Propuestas de modernización y Reforma* (págs. 527-765). Santiago de Chile: Consortio para la Reforma del Estado. Obtenido de <http://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/capitulo-4-planificacion-control-y-evaluacion-de-la-accion-del-estado.pdf>

- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions* . London: Sage.
- Denegri, M., Aguayo, C., & Vargas, A. (s.f.). *El Proyecto Educativo Institucional como instrumento de reflexión y participación de la Comunidad Educativa*. Obtenido de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PEI-Comunidad.PDF>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research* . California: Thousand Oaks.: Sage; .
- DIPRES. (2016). *Antecedentes Presupuestarios*. Obtenido de Subsecretaría de Educación: <http://www.dipres.gob.cl/574/w3-multipropertyvalues-14438-22940.html>
- Donoso, S., Benavides, N., Cancino, V., Castro, M., & López, L. (2012). Análisis crítico de las políticas de formación de directivos escolares en Chile 1980-2010 . *Revista Brasileira de Educação* 17 (49).
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study re- search. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Elliot, J. (1990). *La investigación-acción en educación*. Madrid: Morata.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Chile: Escuela de Educación de la Universidad de Harvard .
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos : una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36.
- Escuela República de Grecia. (2016). *Proyecto Educativo Institucional*. Obtenido de <http://www.fs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/10459/ProyectoEducativo10459.pdf>
- Espinoza, S. (2015). *"Liderazgo transformacional, identidad social y engagement en carabineros de Chile: un estudio empírico sobre la eficacia del liderazgo en el proceso de formación policial"*. Obtenido de [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Psicologia-Sespinoza/ESPINOZA\\_PARRA\\_Sergio\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Psicologia-Sespinoza/ESPINOZA_PARRA_Sergio_Tesis.pdf)

- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Argentina: El ateneo editorial.
- Finol, T., & Nava, H. (1996). *Procesos y Productos en la Investigación Documental*. . Maracaibo.: Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ).
- Fitzpatrick, R., & Boulton, M. (1994). Qualitative methods for assessing health care. *Qual Saf. Health Care*, (3), 107-113.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. (2da ed.). Madrid: Ediciones Morata.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Perú: Prentice Hall.
- Garcia, M., & Ibarra, L. (s.f.). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/liderazgo.html>
- Ghauri, P., Gronhaug, K., & Kristianslund, I. (1995). *Research methods in business studies a practical guide*. Nueva York.: Prentice Hall, .
- Goleman, D. (2004). Harvard Business Review. *¿Qué hace a un líder?* 82 (1), 72-80.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 26-37.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *harvard business review*, 26-37.
- González, T., & Cano, A. (2010). *Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características (I)*. Nure Investigación, núm. 44,.
- Grinnell, R. .., & Unrau, Y. .. (2007). *Social work research and evaluation: Foundations of evidence-based practice* . New York: Oxford University Press.
- Guardián, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación Socio-Educativa*. Costa Rica: Collección Líder.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F., México.: Mc. Graw Hill.



- Herrera, J., Guevara, G., & Munster, C. (2015). Los diseños y estrategias para los estudios cualitativos. Un acercamiento teóricometodológico. *Gaceta Médica Espirituana*.
- Hollander, E. (1984). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*". Free Press.
- Horn, A., & Javiera, M. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad* 9 (2), 82-104.
- INE. (2015). *Población de la Comuna de Puerto Montt*. Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadística.
- ISO. (2015). *Norma Internacional: Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabularios*. Ginebra : ISO.
- ISO. (2015). Norma Oficial ISO 9000. Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y Vocabulario. Ginebra, Suiza.
- Juran, J. P. (1964). *Idea Revolucionaria de la Administración*. Nueva York.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, I. A. (1964). *Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Katz, D., & Khan, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. México, D.F.: Trillas.
- Katz, R. (1978). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), junio, 204-223.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. London: SAGE.
- Kinnear, C., & Taylor, J. (1993). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado* . Bogotá: McGraw- Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (1990). *Lo que de verdad hacen los líderes*. Boston : Harvard Business School .

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? . Aportes desde la investigación.*

Leithwood. (2011). *¿Cómo influye el liderazgo directivo en el aprendizaje de los alumnos? Una perspectiva basada en la evidencia.* Obtenido de Segunda conferencia magistral liderazgo educativo:  
[http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PxL2011\\_Files/Conferencia\\_Leithwood.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PxL2011_Files/Conferencia_Leithwood.pdf)

Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46, 671-692.

Linton, R. (1945). *The cultural background of personality*. New York, EE.UU.: Appleton-Century company, incorporated.

López, J., Álvarez, M., Hué, C., Pérez, D., Pumares, L., & Lorenzo, M. (2010). *El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar*. Madrid: Secretaría General Técnica.

López, V. (2014). *Convivencia Escolar*. Obtenido de <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/APUNTE04-ESP.pdf>

Marcelo, C., & Vaillant, D. (2009). *Desarrollo profesional docente. ¿Cómo se aprende a enseñar?* Madrid: Nancea, Ediciones.

Marfán, J. (2012). Estudio comparado de liderazgo escolar: aprendizajes para Chile a partir de los resultados PISA 2009. *FONIDE: Ministerio de Educación de Chile*.

Marín, L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, España: Bosch comunicación.

Martin, R. (2007). Cómo piensan los líderes exitosos. *Harvard Business Review*, 85 (6).

Martínez, A., Gosálvez, L., & Gómez, L. (1990). El alumnado y la práctica docente. *Cuadernos de pedagogía*, ISSN 0210-0630, N° 185, 20-24.

- Maureira, Ó., Garay, S., & López, P. (2015). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas, la perspectiva del liderazgo distribuido. *Complutense de Educación* 27 (2), 689-706.
- Maureira, Ó., Garay, S., & López, P. (2015). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Universidad Complutense de Madrid*, 689-706.
- Maxwell, J. (1996). Qualitative Research Design: An Interactive Approach. *Applied Social Research Methods Series, Volume 41*. Sage.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Méndez, C. (1995). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill interamericana.
- Merton, R. (1949). *Teoría y Estructura Sociales*. Boston: Hardcover.
- Miguel, B. (1989). Revista de Psicología social. *El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva*.
- MINEDUC. (s.f.). *Base de establecimientos educacionales*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2005). *Marco para la Buena Dirección*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación de Chile. (2011a). D.S. 246 del 22 de enero de 2011 [Reglamenta la Ejecución del Programa de Liderazgo Educativo]. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2011b). D.S. 44 del 27 de enero de 2011 [Ejecución del Plan de Formación de Directores]. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2013a). *Gestión de la buena convivencia. Orientaciones para el Encargado de Convivencia Escolar y equipos de liderazgo*. Obtenido de [http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/doc/201309091630460.GestiondeBuenaConvivencia.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201309091630460.GestiondeBuenaConvivencia.pdf)

- Ministerio de Educación de Chile. (2013b). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Obtenido de <http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2014b). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2014c). *Otros Indicadores de Calidad Educativa*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2014d). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Noticias: <http://www.mineduc.cl/?v=10&o=ASC&s=2014>
- Ministerio de Educación de Chile. (2015a). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Santiago de Chile: Maval Ltda. Obtenido de [http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE\\_2015.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf)
- Ministerio de Educación de Chile. (2015b). Resolución 2804 del 30 de marzo de 2015. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2015c). *Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2015d). *Orientaciones técnicas para sostenedores y directivos escolares. Plan de Mejoramiento Escolar. Nuevo enfoque a 4 años. Documento de la Segunda Fase*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2015e). Anexo: Formulario de Registro del Plan de Mejoramiento Educativo. En M. d. Chile, *Orientaciones técnicas para sostenedores y directivos escolares. Plan de Mejoramiento Educativo. Nuevo Enfoque a 4 años. Documento de la Segunda Fase* (págs. 53-201). Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2015f). *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.

- Ministerio de Educación de Chile. (2016a). *Guía metodológica para la elaboración y seguimiento de convenios de desempeño de Directores Escolares. Documento de Apoyo al Sostenedor*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2016b). *Cuenta Pública 2016*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2016c). *Plan de Mejoramiento Educativo en el marco de la Reforma Educacional: más oportunidades para todos y todas los estudiantes*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2016d). Resolución 3904 del 16 de agosto de 2016. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (s.f.a). *Política de fortalecimiento del liderazgo directivo escolar*. Obtenido de [http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/Documento-Pol%C3%ADtica-Liderazgo\\_Texto-completo.pdf](http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/Documento-Pol%C3%ADtica-Liderazgo_Texto-completo.pdf)
- Ministerio de Educación de Chile. (s.f.b). *Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar*. Obtenido de Documentos: <http://liderazgoescolar.mineduc.cl/politica-fortalecimiento-del-liderazgo-escolar-2/>
- Ministerio de Educación de Chile. (s.f.c). *Síntesis del Proyecto Educativo Institucional. Documento de Trabajo. Escuela metrenco f-471*. Obtenido de <http://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/5624/ProyectoEducativo5624.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (s.f.d). *Descripción general SNED*. Obtenido de MINEDUC: <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/descripcion-general-sned>
- Ministerio de Educación de la República de Chile. (2008). Decreto no. 246 del 22 de Enero del 2008 [Reglamenta la ejecución del programa de liderazgo educativo]. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación de la República de Chile. (2012). *Guía para el Diagnóstico Institucional*. Santiago de Chile: Maval.

- Ministerio de Educación de la República de Chile. (2014a). Decreto 73 del 04 de Marzo de 2014 [Estándares indicativos de desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores]. Santiago, Chile.
- Ministerio de Educación; Agencia de Calidad de la Educación; Superintendencia de Educación. (2016). *Revisión OCDE de políticas para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas. Reporte nacional de Chile*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Molina, F. (2013). Rapa Nui, Isla de Pascua o Easter Island: Tradición, Modernidad Y Alter globalización En La Educación Intercultural. *Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable* 9, 113-125.
- Molina, F., Samper, L., & Mayoral, D. (2013). Liderazgo Femenino, un análisis de las diferencias de genero en la formación y desarrollo de asociaciones de inmigrantes africanos. *Revista Internacional de Sociología*, 71, 141-166.
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales EG*, (75), abril-junio, Versión Digital.
- Montecinos, C., Aravena, F., & Tagle, R. (2016). *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Muñoz, G., Núñez, I., & Weinstein, J. (2010). ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. *Psicoperspectiva. Individuo y Sociedad* 9 (2), 53-81.
- Muñoz, S., & Marfán, S. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. *Pensamiento Educativo, Revista Investigación Educativa Latinoamericana*, 48(1);, 63-80.
- Murillo, F. J., & Martínez, C. (2016). Factores de eficacia escolar en la Republica Dominicana. *Innovación educativa* 16 (72), 113-132.

- Murillo, F., & Martínez-Garrido, C. (2015). La formación de directores y directoras, un factor más de inequidad escolar en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69, 241-266.
- Murillo, J. (2003). El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2), 1-22.
- Murillo, J. (s.f.). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Obtenido de [http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_htm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm)
- Murillo, J., & Krichesky, G. (2014). Mejora de la Escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13 (1), 69-102.
- Navas, J., & Guerras, L. (2007). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson reuters: Nueva York.
- Observatorio Social. (2014). *Reporte Estadístico Comunal: Puerto Montt, Región de Los Lagos*. Santiago de Chile: Ministerio de Desarrollo Social - Gobierno de Chile.
- OCDE . (2008). *Improving School Leadership*. Francia: Volume N°1: Policy and Practice.
- OCDE. (2007). *Diez pasos hacia la equidad de la educación*. Francia.
- OCDE. (2009). *Revisión de Políticas Nacionales de Educación "La educación superior en Chile"*. Santiago de Chile.
- OCDE. (2010). *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*. Obtenido de <http://www.oecd.org/edu/school/47101613.pdf>
- OCDE. (2015). *Informe PISA 2015 Resultados Clave*. París, Francia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos .
- OCDE. (2015). *Serie "Mejores políticas" Chile: prioridades de políticas para un crecimiento más fuerte y equitativo*. Santiago de Chile: Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico.

- OMS. (2015). *Informe de obesidad para América Latina*. Santiago de Chile: Organización Mundial de la Salud.
- OMS. (2016). *Informe de la Comisión para acabar con la obesidad infantil*. Ginebra, Suiza: Organización Mundial de la Salud.
- ONU. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Ginebra, Suiza: Organización de las Naciones Unidas.
- ONU mujeres. (2012). *¿Cuál es el monitoreo y la evaluación?* Obtenido de <http://www.endvawnow.org/es/articles/330-cual-es-el-monitoreo-y-la-evaluacion.html>
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*.. *International Journal of Methodology* 41, 105-121.
- Oñaederra, J. (s.f.). *Liderazgo. Habilidades inteligentes para inspirar la dirección*. Obtenido de <https://jonburon.wordpress.com/liderazgo-habilidades-inteligentes-para-inspirar-la-direccion/>
- Pascua, J., Muñoz, G., González, R., Valenzuela, P., & Weinstein, J. (2012). *Estudio comparado de liderazgo escolar: Aprendizajes para Chile a partir de los resultados PISA 2009*. Obtenido de [file:///C:/Users/DELL/Downloads/Informe%20Final\\_%20Javiera%20Marf%C3%A1n.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/Informe%20Final_%20Javiera%20Marf%C3%A1n.pdf)
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. España: La Muralla.
- Pérez, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Obtenido de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1)
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1, 267-291.



- PNUD. (2013). *Informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Chile. Área de Reducción de la Pobreza y la Desigualdad* . Santiago de Chile: PNUD.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar* . OECD publishing.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar. Volumen 1: política y práctica* . París, Francia: OCDE.
- Portal de Atención Ciudadana del MINEDUC de Chile. (2010). *Clasificación de Establecimientos SEP*. Obtenido de Subvención Escolar Preferencial (SEP): <https://www.ayudamineduc.cl/ficha/clasificacion-de-establecimientos-sep-10>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Boston: Free Press.
- Potter, J., & Wetterell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour* . Londres : SAGE.
- Prada, W. (2015). *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa en las instituciones educativas públicas de la capital de la provincia de Santa de la Ugel* . Obtenido de file:///C:/Users/Chris/Downloads/TD%201492%20P1.pdf
- Prentice. (1961). *Comprendiendo el liderazgo*. Harvard business review.
- Quindemil, E. M., & Rumbaut, F. (2014). La información y la comunicación en la gestión organizacional: retos en el contexto universitario. *Bibliotecas anales de investigación*, 10, enero-diciembre , 54-67.
- RAE. (2016). *Definición de Estándar*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=GltBvT9>
- Ragin, C., & Becker, H. (1992). *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. New York: Cambridge University Press.
- Ramírez, A. (2012). *Motivación... según varios Autores*. Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com.co/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

- Rivera, C., & Volante, P. (2015). Teorías subjetivas de docentes directivos sobre factores que definen la eficacia de los planes de mejoramiento educativo ley SEP. *Estudios Pedagógicos, XLI(1)*, 237-256.
- Rodríguez, D., & Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Revista Educación 24 (46)*, 73-90.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Métodos de investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rodríguez, R. (2014). Líder o Jefe. *La pecera*.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos tradiciones*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Saporito, A. (s.f.). La Inteligencia Emocional como un componente del liderazgo. *Philadelphia Social Innovations Journal*.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. London: Temple Smith.
- Selznick, P. (1948). Bases de la teoría de la organización. *American Sociological Review 13*, 25-35.
- Seminario Asociación Chilena de Municipalidades. (2013). *Plan de Mejoramiento Educativo para todos los establecimientos educativos del país. "Orientaciones Técnicas para el Diagnóstico y la Elaboración de Planes" Puerto Montt*. Obtenido de [http://www.achm.cl/eventos/SEMINARIOS/html/DOCUMENTOS/2013/XL\\_ESCUELA\\_DE\\_CAPACITACION\\_CHILE/EDUCACION/PPT10.pdf](http://www.achm.cl/eventos/SEMINARIOS/html/DOCUMENTOS/2013/XL_ESCUELA_DE_CAPACITACION_CHILE/EDUCACION/PPT10.pdf)
- Servicio de Impuestos Internos. (2014). *Datos económicos de la comuna de Puerto Montt*. Santiago de Chile: Servicio de Impuestos Internos.
- Shamir, B., & Hooijberg, R. (2009). El liderazgo estratégico como gestión del significado. *Harvard Deusto Business Review, (179)*.

- Spillane, J., Hallet, T., & Diamond, J. (2001). *Exploring the Construction of Leadership for Instruction in Urban Elementary Schools: Leadership as Symbolic Power*. Obtenido de <http://distributedleadership.org/assets/spillane,-hallett,-diamond.-exploring-the-construction-of-leadership-for-instruction-in-urban-elementary-schools--leadership-as-symbolic-power.pdf>
- Sun, J., & Leithwood, K. (2012). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11 (4), 41-70.
- Superintendencia de la Educación. (2016). *La inclusión me incluye* . Santiago de Chile: Superintendencia de la Educación.
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Editorial Limusa S.A. .
- Tardif, M. (2004). *Los saberes docentes y su desarrollo profesional* . Madrid: Narcea.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la Dirección Científica*. Estados Unidos: Harper & Brothers.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México: Paidós.
- Torres, A. (2002). *Investigar en educación y pedagogía*. Pasto: Universidad de Nariño.
- UNESCO. (2008). *Reflexión en torno a la Evaluación de la Calidad Educativa en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: LLECE.
- UNESCO. (2011). *Desafíos al sistema educacional Chileno basado en las ponencias y conclusiones del seminario: Perspectivas para la Educación en Chile, MINEDUC - OCDE - UNESCO*. Francia: OCDE.
- UNESCO. (2015). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe, hacia la educación de calidad para todos*. Chile: Oficina de Santiago.
- UNESCO. (2016). *Recomendaciones de Política Pública en América Latina* . Obtenido de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Recomendaciones-politicas-educativas-TERCE.pdf>

- UNICEF. (2011). *Autoevaluación de la calidad educativa en las escuelas primarias*. Obtenido de Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia : [https://www.unicef.org/argentina/spanish/IACE\\_Primaria\\_2011.pdf](https://www.unicef.org/argentina/spanish/IACE_Primaria_2011.pdf)
- Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo del Ministerio de Educación . (2005). *Sentidos y componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*. Santiago de Chile: MINEDUC.
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232403S.pdf>
- Vaillat, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. New York: UNESCO.
- Valles, M. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social*. . Madrid: Síntesis.
- Virtual Urbe. (s.f.). *Capítulo III. Marco metodológico*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0094671/cap03.pdf>
- WCEFA. (1990). *Declaración Mundial sobre Educación para todos y Marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje*. Nueva York: World Conference on Education for All.
- Weinstein, J., & Hernández, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas* 13 (3), 52-68.
- Weinstein, J., Cuellar, C., Hernández, M., & Flessa, J. (2015). Experiencias innovadoras y renovación de la formación directiva latinoamericana. En OEI, *Revista Iberoamericana de Educación*, 69 (págs. 23-46). Madrid: CAEU.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. . London: SAGE.
- Zaleznik, A. (2004). Gerentes y líderes: ¿son diferentes? *Harvard Business Review*, 82 (1), 64-71.
- Zúñiga, J. (2014). *Formando líderes educativos*. Obtenido de Formación de directores de excelencia: <http://grupoceb-uvn.blogspot.com.co/p/formacion-de-directores-de-excelencia.html>

## ANEXOS

### Anexo 1. Discurso de los entrevistados

El discurso de los entrevistados se puede destacar en la siguiente matriz, la cual reúne las categorizaciones realizadas para esta primera instancia de análisis.

Categoría	Subcategorías	Textos rescatados de entrevistas
Liderazgo del sostenedor	<i>Definición de roles</i>	<p>Sostenedores (2) el director tiene metas que lograr que van directamente con nuestros sellos educativo</p> <p>Profesores (1) se nos entregan metas a cumplir de acuerdo a nuestras funciones</p> <p>Apoderados (1) En el colegio hay un organigrama que está en la entrada, no tenemos claridad, pero en secretaría cuando uno llega inmediatamente frente a lo que pide uno se le asigna conversar con alguna persona</p> <p>Apoderados (2) existe una jerarquía y de acuerdo a eso nosotros vamos conociendo con quien conversar y qué funciones cumplen, así no se desordenan las cosas</p> <p>Apoderados (3) cada persona que trabaja en el colegio tiene funciones y en eso la secretaria nos ayuda a saber con quién hablar cuando vamos al colegio</p> <p>Apoderados (4) cada persona del colegio sabe lo que tiene que hacer, la secretaria del colegio sabe y nos dice a nosotros</p>
	<i>Canales de comunicación</i>	<p>Sostenedores (1) comprometemos a toda la comunidad educativa</p> <p>Sostenedores (1) existe una comunicación fluida entre sostenedor y equipo directivo, existen reuniones periódicas en donde se toman decisiones y se reformulan funciones cuando se requiere</p>

		<p>Sostenedores (1) se realizan talleres y entrevistas a los integrantes de la comunidad educativa para conocer qué estamos haciendo bien y qué cosas debemos ir mejorando</p> <p>Sostenedores (1) nos reunimos de manera periódica</p> <p>Sostenedores (2) nos reunimos semanalmente para revisar los acontecimientos que han ocurrido</p> <p>Sostenedores (2) el colegio no es tan grande por lo que tratamos de tener momentos de encuentros y actividades colaborativas, las funciones también muchas veces son compartidas para lograr nuestras metas y así tratamos de ir manteniendo un clima colaborativo. También se hacen entrevistas a los trabajadores por parte mía y a veces externas</p> <p>Sostenedores (2) con el director es una comunicación fluida porque estoy constantemente en el colegio y con la comunidad educativa partiendo en cuenta pública, actos y cuando un padre y apoderado lo requiere y con fecha planificada lo atiende también</p> <p>Sostenedores (3) se realizan reuniones semanales para revisar las actividades y necesidades del colegio, se revisan cumplimientos y posibles mejoras</p> <p>Sostenedores (3) nos preocupamos de tener una buena comunicación en el colegio, trabajamos la responsabilidad, motivar a que los padres y apoderados se comprometan, incorporar la inclusión, trabajar la convivencia escolar, lograr excelencia académica y de esa manera trabajar la calidad educativa</p> <p>Sostenedores (3) el ambiente se evalúa a través de talleres que se realizan y encuestas a estudiantes, padres y apoderados y personal del colegio para conocer el ambiente del colegio... como colegio la mutua colaboración es un eje principal para el desarrollo del colegio</p> <p>Sostenedores (3) reuniones mensuales con el equipo directivo</p>
--	--	--

		<p>Sostenedores (4) la comunicación con el director es constante, la directora de manera periódica me informa de los avances y dificultades del colegio para qué podamos ayudarla en su gestión de manera que sea eficiente</p> <p>Sostenedores (4) tratamos que todo se desarrolle en un buen ambiente y para eso también aplicamos encuestas de evaluación de las relaciones humanas, de tal sentido que lo que se detecte se vaya trabajando</p> <p>Sostenedores (4) nos reunimos terminado el semestre con el equipo directivo</p> <p>Equipo directivo (1) nos reunimos de manera semanal</p> <p>Equipo directivo (1) la directora es quien el canal fluido con el sostenedor y en las reuniones semanales nosotros damos a conocer las necesidades y posibles soluciones</p> <p>Equipo directivo (2) la comunicación con el sostenedor es a través de solicitudes de entrevista cuando son los profesores, apoderados o estudiantes, en el caso de algún integrante del equipo directivo es más inmediata ya que en muchas ocasiones las actividades deben desarrollarse de manera oportuna</p> <p>Equipo directivo (3) con el sostenedor es una comunicación directa cuando existe alguna situación que nosotros no hemos podido solucionar no depende de nosotros nos comunicamos directamente con él</p> <p>Equipo directivo (4) constantemente estamos trabajando con los distintos actores del colegio</p> <p>Equipo directivo (4) los canales de comunicación del sostenedor son de manera directa con nosotros, cuando nos</p>
--	--	--

	<p>encontramos con una situación qué solo él puede solucionar hacemos necesario comunicarse telefónicamente o el viene</p> <p>Equipo directivo (5) nosotros elaboramos nuestros planes y de ahí solicitamos autorización al sostenedor</p> <p>Equipo directivo (5) constantemente nos comunicamos con el DAEM para solicitar ayuda en recursos, solicitudes y orientaciones</p> <p>Profesores (1) el canal de comunicación es a través de nuestros jefes directos y cuando tenemos alguna duda con nuestros sueldos lo vemos con él</p> <p>Profesores (2) con el sostenedor es sólo cuando es en relación al tema de los contratos y liquidaciones</p> <p>Profesores (3) con el sostenedor existen canales, en el caso de los recursos, sueldos, contratos</p> <p>Profesores (4) con el sostenedor vemos todo lo que tiene qué ver con algún tema de contrato o liquidación aunque también está el encargado de remuneraciones. Existen instancias de compartir durante el año y ahí participamos con él</p> <p>Profesores (5) cuando uno necesita va al DAEM a solicitar algo</p> <p>Estudiantes (1) nosotros al sostenedor lo vemos en el colegio y siempre anda con la directora o el inspector general, participa en los actos también</p> <p>Estudiantes (1) Nosotros nos comunicamos con la directora y ella se comunica con los sostenedores</p> <p>Estudiantes (2) tenemos qué solicitar entrevista y él nos recibe</p> <p>Estudiantes (3) si necesitamos podemos pedir en inspección una entrevista con él</p>
--	---



		<p>Estudiantes (4) no se ve tanto, pero en los actos está</p> <p>Estudiantes (5) no sabemos</p> <p>Apoderados (1) Si tenemos un problema pedimos entrevista con ellos, pero siempre lo conversamos con la directora</p> <p>Apoderados (1) con el director a la secretaria hay que pedirle entrevista y luego uno conversa con ella, pero hay antes que entrevistarse con los que están bajo de ella y como última instancia con ella</p> <p>Apoderados (2) en el reglamento existe el conducto con quien pedir algo o hablar, así nos han enseñado en el colegio</p> <p>Apoderados (2) nosotros pedimos hora con la secretaria del colegio y ahí nos ponemos de acuerdo</p> <p>Apoderados (3) hay que pedir una entrevista con la secretaria</p> <p>Apoderados (3) asiste a nuestras reuniones cuando tiene que darnos información importante, está en la cuenta pública, siempre está en el colegio haciendo qué todo marche bien</p> <p>Apoderados (3) el director siempre está, pero para hablar con él hay que pedir hora porque siempre tiene actividades</p> <p>Apoderados (4) Siempre la vemos, está en el colegio y anda viendo qué todo funcione bien, también a veces nos manda a buscar</p> <p>Apoderados (4) la directora a veces esta un ratito en la reuniones, nos da la bienvenida y siempre está preocupada de nosotros como padres, si llegamos y nadie nos atiende ella nos pregunta</p> <p>Apoderados (4) cuando queremos conversar con él hay qué conversarlo con la secretaria del colegio</p>
--	--	--

		<p>Apoderados (5) nosotros cuando tenemos preguntas o algo lo vemos siempre con la directora</p> <p>Apoderados (5) ella está siempre en las reuniones y la vemos siempre con los niños y profesores</p> <p>Apoderados (5) nosotros como padres siempre tratamos de proponer actividades, y cuando algo hay que decirle a ellos nos escuchan porque es con respeto y porque somos comprometidos como padres y apoderados</p> <p>Apoderados (5) siempre nos atiende y siempre está en el colegio, entonces no tenemos problemas para conversar con ella... ella es la cara visible del colegio</p>
	Entrega de recursos	<p>Sostenedores (1) realizamos talleres para profesores, estudiantes, padres y apoderados</p> <p>Sostenedores (4) capacitaciones a los docentes para lograr la excelencia académica</p> <p>Sostenedores (4) El PME nos ha permitido desarrollar muchas actividades para los niños, cada acción debe evaluarse y ver si se cumple, yo también debo entregar los recursos para que se cumpla</p> <p>Equipo directivo (1) nosotros le entregamos al sostenedor lo que necesitamos para cada acción durante el año y de ahí se elabora un presupuesto anual de todo el colegio. Al final de año se revisan los gastos</p> <p>Equipo directivo (3) el sostenedor se compromete con los indicadores de calidad y estándares de aprendizaje a través del buen funcionamiento del colegio y con una visión de logro de excelencia académica del colegio</p> <p>Equipo directivo (4) (presupuesto anual) nosotros lo elaboramos junto al sostenedor, en donde se revisan los</p>

		<p>recursos que existen para el año, las necesidades de recursos y lo qué se va a desarrollar durante el año</p> <p>Profesores (3) se debe al sostenedor qué cumple con todo lo necesario para qué el colegio pueda funcionar de manera óptima</p> <p>Profesores (4) El sostenedor siempre entrega los recursos necesarios para su funcionamiento</p> <p>Profesores (5) el sostenedor es el responsable de toda la infraestructura del colegio, de nuestros sueldos y qué cumplamos con todo lo que nos piden</p> <p>Estudiantes (2) es quien rinde por el colegio</p> <p>Estudiantes (3) el sostenedor cumple con todos los recursos para qué el colegio tenga todo lo que necesita</p> <p>Estudiantes (3) el sostenedor se preocupa mucho del colegio, tenemos talleres, refuerzos, materiales de apoyo, etc... nuestro colegio está muy equipado</p> <p>Estudiantes (4) el sostenedor tiene un colegio bueno, nosotros estamos contentos, nos gusta... porque es el mejor de aquí po`</p> <p>Estudiantes (5) no sabemos, si sabemos qué han traído muchas cosas para nosotros y cada día la escuela está más bonita</p> <p>Estudiantes (2) el sostenedor se preocupa qué la infraestructura del colegio este bien, qué exista el personal para poder cuidarnos y qué todo marche bien</p> <p>Estudiantes (4) el sostenedor tiene bonito el colegio y teneos talleres muy buenos... igual podemos ocupar la cancha en horarios fuera de clase</p>
--	--	---

		<p>Estudiantes (5) mantiene el colegio bonito, nos dan premios para cuando alguien se destaca y tenemos talleres... ah también salimos a encuentros y paseos</p> <p>Apoderados (1) el colegio en infraestructura se mantiene bien</p> <p>Apoderados (5) bueno aquí se han preocupado harto del colegio tiene harto material para los niños y el personal siempre está</p>
	<i>Gestión de apoyos</i>	<p>Sostenedores (1) existen reuniones de análisis y se llegan acuerdos frente a situaciones que se necesita intervenir</p> <p>Sostenedores (2) a través de la planificación anual vemos también el presupuesto y de esta manera mantenemos el buen funcionamiento del colegio</p> <p>Sostenedores (3) se elabora un plan de recursos para el buen funcionamiento y se entregan metas a dirección con medios de verificación</p> <p>Profesores (4) existen muchas capacitaciones y asesorías para nosotros que nos permiten cumplir con los compromisos que nos pide el sostenedor</p> <p>Profesores (5) en ocasiones también hay perfeccionamientos para mejorar nuestras clases</p> <p>Apoderados (1) los niños tienen hartas actividades recreativas, salidas, encuentros y eso es por la buena gestión de los dueño</p> <p>Apoderados (2) tiene actividades ordenas, los niños tienen actividades deportivas... muchas</p> <p>Apoderados (3) el sostenedor ha logrado que el colegio sea el mejor del sector y uno de los mejores de puerto Montt, y eso es porque están muy comprometidos</p>

		Apoderados (4) el sostenedor tiene bonito el colegio, hay buen personal, los profesores son buenos con los niños, le enseñan muy bien, hay talleres entretenidos y nosotros estamos contentos
	<i>Establecimiento de metas</i>	<p>Sostenedores (1) Nuestra meta es que los estudiantes logren continuar estudios superiores y por eso nos preocupamos que el colegio tenga exigencia en la parte académica</p> <p>Sostenedores (1) Nosotros nos esforzamos en tener una educación de calidad para eso reforzamos en todas nuestras actividades la misión y visión que tenemos y procuramos cumplir con todas las regulaciones de la superintendencia y otras instituciones que nos regulan</p> <p>Sostenedores (1) Nuestras metas se enfocan a: eficiencia interna, resultados académicos, seguimiento y apoyo a los alumnos, seguimientos a estudiantes que asisten a apoyo pedagógico, entre otros</p> <p>Sostenedores (1) A través de las metas planteadas con anterioridad que son: eficiencia interna, resultados académicos, seguimiento y apoyo a los alumnos, seguimientos a estudiantes que asisten a apoyo pedagógico, participación de unidad educativa, usos de recursos eficientes, etc</p> <p>Sostenedores (2) el director tiene metas que lograr que van directamente con nuestros sellos educativos que son: manejo del idioma inglés, actividades que desarrollen habilidades deportivas, pensamiento científico tecnológico, respeto por su patria y de acuerdo a ello existen metas que deben lograrse y es responsabilidad del director su cumplimiento</p> <p>Sostenedores (2) las metas son definidas a partir del perfil de alumno que queremos lograr y desde ahí se elaboran todas las metas de cada uno de nuestro personal</p> <p>Sostenedores (2) ordenamos una planificación anual que nos permitirá lograr nuestros objetivos estratégicos y luego nos</p>

		<p>enfocamos a que los alumnos logren los aprendizajes que les pide el currículum, así sabemos que estamos cubriendo los indicadores de calidad</p> <p>Sostenedores (2) realizamos planificación anual y monitoreamos todos los compromisos que nos comprometimos para dar cumplimiento al PEI y la normativa vigente</p> <p>Sostenedores (3) trabajamos la responsabilidad, motivar a qué los padres y apoderados se comprometan, incorporar la inclusión, trabajar la convivencia escolar, lograr excelencia académica y de esa manera trabajar la calidad educativa</p> <p>Sostenedores (3) ordenamos y realizaos seguimientos al colegio en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y recursos</p> <p>Sostenedores (3) al director se le entregan las metas a lograr qué van relacionadas con la excelencia académica y calidad educativa, en eso se traduce los logros alcanzados</p> <p>Sostenedores (3) Para ver el cumplimiento del director vemos los resultados qué han logrado los estudiantes en el SIMCE y pruebas internas, también la categoría de desempeño qué nos entrega el MINEDUC, participación de los padres y satisfacción de los estudiantes en el colegio</p> <p>Sostenedores (4) una formación integral de los alumnos, una buena convivencia escolar y potenciar también la parte valórica</p> <p>Sostenedores (4) ordenamos nuestras prácticas en el PEI y PME orientando a entregarle calidad a los niños y de esa manera cumplimos con toda la normativa qué hoy en día se nos exige</p> <p>Sostenedores (4) las metas van orientadas a nuestros sellos educativos qué son lograr la excelencia educativa y el</p>
--	--	---

		<p>desarrollo integral de los estudiantes y ser un colegio líder en la comuna de Puerto Montt</p> <p>Sostenedores (4) el colegio funciona a partir de un orden y cumplimiento de la normativa</p> <p>Sostenedores (4) estamos comprometidos con entregarles aprendizajes de calidad a nuestros alumnos</p> <p>Sostenedores (4) la directora tiene metas que tienen que ver directamente con lograr a excelencia académica, desarrollar una formación integral en los estudiantes a través de un buen clima de convivencia escolar</p> <p>Equipo directivo (1) nos reunimos de manera semanal, en donde revisamos los objetivos que tenemos y metas que nos pide la agencia de la calidad</p> <p>Equipo directivo (2) a nosotros se nos entregan metas a lograr que son las del PEI, de asistencia, de aprobación y el ambiente del colegio, desarrollar en los alumnos en el área tecnológico científico, idioma inglés, base patriótica, respeto a la diversidad y equidad entre otros</p> <p>Equipo directivo (3) nos entrega lo que debemos lograr en relación a la excelencia académica y formación de los alumnos, el mantener el ser un colegio líder aquí en alerce y de eso es que trabajamos durante todo el año escolar</p> <p>Equipo directivo (3) todas nuestras actividades conducen a lograr los objetivos de nuestro colegio que se traducen en los objetivos del sostenedor, de esta manera trabajamos en conjunto para lograrlo</p> <p>Equipo directivo (4) el presupuesto anual se elabora a partir de las necesidades del colegio, el cual se envía al sostenedor y el de acuerdo a los recursos recibidos organiza cuales se pueden cumplir en el año y cuales se realizarán el año próximo</p>
--	--	---

		<p>Equipo directivo (4) <b>cada uno de nosotros tienes sus funciones, responsabilidades y habilidades a desarrollar en su casa, además de las metas de efectividad y eso se evalúa cada semestre por el sostenedor</b></p> <p>Profesores (1) a cada uno de nosotros se nos entregan metas a cumplir de acuerdo a nuestras funciones y que son evaluadas cada semestre</p> <p>Estudiantes (1) El sostenedor le entrega a la directora los desafíos que se deben lograr durante el año y eso es lo que a nosotros se nos presenta</p> <p>Estudiantes (2) <b>el sostenedor es el que ordena el colegio y le da al equipo directivo las metas a cumplir. Además, es quien rinde por el colegio</b></p> <p>Apoderados (1) en nuestro colegio las metas del año y los objetivos que se trabajan nos dan a conocer en reuniones y nos dicen que es lo que nosotros como padres podemos ayudar, que es lo que debemos hacer y que no</p> <p>Apoderados (2) <b>nosotros como padres lo qué se le solicita el lo cumple y lo más importante es qué nuestros hijos están en un lugar seguro</b></p> <p>Apoderados (3) <b>el sostenedor tiene un colegio muy ordenado y cumple con muchas actividades y talleres para los niños</b></p> <p>Apoderados (4) <b>el sostenedor es el que se preocupa qué esto funcione bien, sino esta no andaría bien... lo vemos a veces en el colegio revisando qué todo este bien</b></p> <p>Apoderados (5) <b>El colegio es muy bueno y todas las cosas qué hace es para cumplir con las metas qué tiene... ha mejorado mucho</b></p>
--	--	--



El discurso de los informantes se puede destacar en la siguiente matriz, la cual destaca la mirada y valoración que realizan los entrevistados.

Categoría	Subcategorías	Textos rescatados de entrevistas
Liderazgo del director	<i>Logro de resultados académicos y formativos</i>	<p>Equipo directivo (1) los objetivos están ordenados de acuerdo a ciertas metas porque trabajamos con los profesores todo lo que es metodologías de enseñanza y así vamos logrando mejorar los resultados y apoyando a los estudiantes que necesitan refuerzo pedagógico</p> <p>Equipo directivo (2) cada año desarrollamos un calendario anual y en él incluimos todas las actividades. Además, están todos los programas de apoyo que nos sirven cumplir con los objetivos académicos y formativos</p> <p>Profesores (1) en nuestro proyecto educativo existen objetivos estratégicos y esas llevan a cumplir acciones con medios de verificación que nos permiten saber qué es lo que debemos trabajar durante el año, eso lo trabajamos en inicio de año</p> <p>Profesores (2) para el logro académico tenemos metas en la tasa de aprobación y en el SIMCE tenemos un puntaje que mejorar y así tratamos de implementar distintas estrategias para lograrlo, así también se evalúa nuestro trabajo</p> <p>Profesores (3) lo primero es que todo el personal se compromete con los objetivos estratégicos del colegio, luego motivamos a los estudiantes y a los padres y apoderados... y así conseguimos las metas</p> <p>Profesores (4) tenemos metas como colegio, todos la conocemos y en nuestras reuniones semanales siempre se analizan, se conversa y se ve cómo vamos trabajándolas</p> <p>Profesores (5) los logros que hemos tenido han sido fruto del trabajo de toda la comunidad educativa y el compromiso de ser mejor, así nos preocupamos del rendimiento, pero también de la parte artística, cultural, deportiva, musical, etc</p>
	<i>Instalación de objetivos formativos y</i>	Equipo directivo (1) El área formativa lo trabajamos constantemente a través de valores de respeto, solidaridad,

	<p><i>académicos definidos en PEI</i></p> <p>logrando formar alumnos reflexivos, críticos, solidarios; por lo que realizamos olimpiadas, encuentros ayudas sociales todas planificadas en el inicio del año escolar</p> <p>Equipo directivo (1) en nuestro PEI tenemos metas, valores, principios y planes de acción y todas las actividades que realizamos cada día están orientadas a lograr las metas y nuestra misión y visión</p> <p>Equipo directivo (2) cada año desarrollamos un calendario anual y en él incluimos todas las actividades</p> <p>Equipo directivo (2) finalizando cada semestre aplicamos encuestas y evaluaciones que nos permiten ver cómo estamos, también recibimos propuestas del centro de padres, alumnos y profesores y así logramos ir proponiéndonos los objetivos estratégicos y los sellos educativos que queremos lograr</p> <p>Equipo directivo (2) el PEI del colegio lo monitoreamos una vez al año y se revisan los logros en relación a los objetivos estratégicos y el avance que logramos por áreas de trabajo: gestión curricular, liderazgo, recursos y convivencia escolar</p> <p>Equipo directivo (3) El PEI del colegio lo monitoreamos a través de los objetivos estratégicos propuestos y nuestros sellos educativos, de esta manera nunca perdemos nuestro norte</p> <p>Equipo directivo (3) el proyecto educativo lo elaboramos analizando nuestras prácticas en las áreas de liderazgo, recursos, convivencia escolar y gestión del currículum... luego revisamos los objetivos estratégicos y las metas que queremos lograr ... siempre orientados a nuestra misión y visión institucional</p> <p>Equipo directivo (3) Para lograr los objetivos académicos y formativos trabajamos colaborativamente, motivando a nuestros profesores, estudiantes y apoderados... De esta manera apuntamos a la excelencia académica, área formativa y la sana convivencia</p> <p>Equipo directivo (4) todas nuestras actividades conducen a lograr los objetivos de nuestro colegio</p>
--	---

		<p>Equipo directivo (4) El PEI lo monitoreamos de manera mensual y vamos evaluando todas las áreas del colegio: liderazgo, gestión de curriculum recursos y convivencia escolar. Se entregan informes mensuales de cumplimiento</p> <p>Equipo directivo (5) tratamos de cumplir con todos los objetivos que nos proponemos, y de esta manera desarrollar el alumno integral que pretendemos</p> <p>Equipo directivo (5) nuestro PEI es lo que somos y soñamos ser y son las directrices de lo que queremos lograr por lo que tratamos de cada cosa que hacemos monitorearlas y evaluarlas con todo el equipo del colegio</p> <p>Profesores (1) en el colegio nos reunimos los integrantes de la toda la comunidad educativa, analizamos nuestra misión, visión, fortalezas y debilidades. Y nuestros metas y objetivos estratégicos</p> <p>Profesores (2) para el proyecto educativo se elabora talleres de reflexión del PEI y propuestas para su actualización, el perfil de alumno es lo esencial para el logro de PEI</p> <p>Profesores (3) El proyecto educativo se elabora con actores de la comunidad educativa, se seleccionan alumnos, estudiantes y a nosotros se nos invita en talleres reflexivos para revisar el PEI y proponer mejoras y estrategias para dar cumplimiento</p> <p>Profesores (4) el proyecto lo elaboramos en conjunto... así todos nos comprometemos y proponemos. Tenemos en el colegio profesores de todas las disciplinas y eso también nos permite ver distintas miradas</p> <p>Profesores (5) el proyecto educativo lo elaboramos todos en conjunto y lo hemos ido construyendo con cada aporte de todos los integrantes, nuestro equipo de profesores también estamos muchos años en el colegio y eso nos permite irnos involucrando más.</p>
	<i>Promoción de metas en la comunidad escolar</i>	<p>Equipo directivo (1) nos preocupamos que toda la comunidad educativa sepa que entregamos una educación de calidad</p> <p>Equipo directivo (2) el presupuesto anual se elabora por departamento cada departamento lo elabora a partir de las</p>

		<p>necesidades y luego a nivel institucional se elabora uno general</p> <p>Equipo directivo (3) el presupuesto anual se elabora a partir de las necesidades del colegio, el cual se envía al sostenedor y el de acuerdo a los recursos recibidos organiza cuales se pueden cumplir en el año y cuales se realizarán el año próximo</p> <p>Equipo directivo (4) (presupuesto anual) nosotros lo elaboramos junto al sostenedor, en donde se revisan los recursos que existen para el año, las necesidades de recursos y lo qué se va a desarrollar durante el año</p> <p>Equipo directivo (5) nuestro presupuesto viene del DAEM y de acuerdo a eso nosotros planificamos las necesidades</p> <p>Equipo directivo (1) cada año se entregan las metas a lograr que están en nuestros contratos con los medios de verificación de cumplimiento y así cada uno sabe que es lo que debe lograr</p> <p>Equipo directivo (2) existe un reglamento interno qué da a conocer el organigrama del colegio y las competencias qué debe desarrollar cada funcionario junto con las metas que debe lograr para qué el colegio logre las metas institucionales</p> <p>Equipo directivo (3) cada uno de nosotros tiene funciones a lograr y competencias qué son evaluadas de manera semestral y anual... lo tenemos formalizado en donde se revisan los cumplimientos de metas de cada uno</p> <p>Equipo directivo (4) Somos un colegio líder, qué hemos tenido que ir innovando para lograr motivar a nuestro personal, alumnos, padres y apoderados y de esta manera nos hemos mantenido en ser un colegio de excelencia</p> <p>Equipo directivo (5) en los contratos de trabajo están las funciones a lograr y de ahí cada uno cumple con hacer su trabajo lo mejor posible, todas las funciones también apuntan a un trabajo en equipo</p>
--	--	---

		<p>Equipo directivo (5) todos tenemos claro qué queremos ser el mejor colegio rural de puerto Montt y lo hemos demostrado</p> <p>Profesores (2) la directora nos dan a conocer las metas a lograr durante el año, con mucho énfasis en los resultados de aprendizaje, el desarrollo del área tecnológica y científico, el inglés y lo deportivo</p> <p>Estudiantes (1) la directora habla con nosotros y nos informa de lo que quiere de nosotros, cuando tenemos alguna necesidad y dificultad también nos recibe, siempre que se cumpla el protocolo para tener una entrevista con ella. Constantemente anda dando vueltas en los pasillos del colegio</p> <p>Estudiantes (2) la directora nos habla siempre en los actos y formaciones y nos recalca nuestras metas y el perfil del alumno del colegio, con eso nosotros debemos trabajar</p> <p>Estudiantes (2) todos tenemos que aprender en el colegio y seguir estudiando... eso nos ayuda a ser mejores</p> <p>Estudiantes (3) siempre nos visita en la sala o actos y nos dice lo qué espera de nosotros, es exigente</p> <p>Estudiantes (4) la directora esta siempre mirándonos y diciendo que las cosas la hagamos bien... es muy preocupada</p> <p>Estudiantes (1) la meta del colegio y que siempre lo menciona la directora es que todos tenemos que aprender, tener buenas notas, no dejar el colegio y seguir con estudios superiores</p> <p>Estudiantes (3) la mejora continua es qué mantengamos ser el colegio que somos y eso el director siempre lo menciona “debemos seguir siendo los mejores y cada día mejor”</p> <p>Estudiantes (5) la mejora continua lo demostramos en el colegio porque somos un buen colegio, nos va bien en el SIMCE y siempre ganamos en las olimpiadas</p> <p>Apoderados (1) En la primera reunión de inicio de año se nos presenta las metas a lograr y lo que nosotros tenemos que ayudar para que se cumpla</p>
--	--	--

		<p>Apoderados (2) tenemos metas del colegio y nosotros debemos apoyar para que se cumplan, nos muestran en las reuniones y talleres como se van logrando y que podemos ir haciendo</p>
	<p><i>Conducción de gestión pedagógica y formativa</i></p>	<p>Profesores (1) cada profesor tiene funciones, responsabilidades y metas académicas y formativas que lograr. De manera mensual nos van acompañando y evaluando para ver nuestras fortalezas y lo que debemos ir mejorando, además de los logros que vamos teniendo con los estudiantes que presentan resultados de aprendizaje deficiente</p> <p>Profesores (2) contrataos y al anexo de reglamento interno donde estas nuestros roles y funciones, además de las competencias y habilidades que tenemos que demostrar por nuestro cargo</p> <p>Profesores (3) cada uno de nosotros tiene sus funciones que debe lograr y la evaluación en las planificaciones, didácticas de las clases, evaluación son constantes, lo que nos permite mejorar nuestra docencia</p> <p>Profesores (4) en nuestros contratos están claras cada uno de nuestras funciones, en el reglamento interno también aparecen y en el manual de convivencia también, lo trabajamos en talleres también para nunca olvidarnos lo que debemos hacer frente a cada situación</p> <p>Profesores (5) las funciones están en nuestros contratos y las metas nos da a conocer dirección y nos va monitoreando y evaluando</p> <p>Estudiantes (1) cada persona del colegio sabe lo que debe hacer y nosotros sabemos a quién pedir algo porque está en nuestra manual de convivencia que se nos presenta a principio de año</p> <p>Estudiantes (1) la directora es la que dirige todas las actividades que se hacen junto a su equipo directivo</p> <p>Estudiantes (2) aquí en el colegio todos los profesores y auxiliares saben hacer sus funciones, existe para nosotros</p>

	<p>un protocolo cuando queremos pedir algo y ese debemos respetarlos</p> <p>Estudiantes (2) la directora es quien guía todo lo qué se hace en el colegio, está siempre anda mirando todo lo qué se hace</p> <p>Estudiantes (3) el colegio tiene un organigrama y ese a nosotros se nos presenta, así sabemos qué hace cada uno</p> <p>Estudiantes (4) todos ni ayudan, pero en el manual de convivencia también dice quién es el encargado de cada cosa y eso lo trabajamos en orientación</p> <p>Estudiantes (4) es la que manda a todos los profesores, inspectores y auxiliares</p> <p>Estudiantes (5) aquí cada uno de los tíos tiene qué hacer diferentes cosas, pero todos se llevan bien</p> <p>Estudiantes (5) la directora es muy buena, lleva años en el colegio y nos va dirigiendo</p> <p>Apoderados (1) la directora está en todo momento en el colegio, es muy presente, lo hace muy bien</p> <p>Apoderados (2) la directora esta siempre e en el colegio y dirige muy bien el colegio... nos orienta a su equipo también.. y está al tanto de los niños</p> <p>Apoderados (3) excelente, nada qué decir, a pesar del sector y la delincuencia maneja muy bien la disciplina, los flaites no vienen aquí porque saben</p> <p>Apoderados (4) la directora es la base para lo que es el colegio hoy, ha logrado crecer y ser el mejor</p> <p>Apoderados (5) ella lo hace muy bien, nos escucha también a nosotros, vienen del consultorio y todo eso lo hace ella</p> <p>Apoderados (5) siempre se preocupa qué si los niños vienen, sino ella misma o va a buscar y de las notas y también nos tira las orejas a nosotros</p>
Participación en desarrollo y	

	<i>aprendizaje de docentes</i>	<p>Profesores (1) con el director y el equipo directivo es constante, en todo momento estamos comunicados y existen reunión informativa y otras que son de reflexión pedagógica</p> <p>Profesores (2) con la directora y equipo directivo es directa, constantemente estamos comunicados ya qué nos caracterizamos porque todos andamos en terreno</p>
	<i>Gestión de procesos de cambio y mejora</i>	<p>Equipo directivo (1) vamos monitoreando cada acción para cumplirá de acuerdo a lo programado, revisamos lo que se puede hacer</p> <p>Equipo directivo (2) a partir de las evaluaciones qué desarrollamos los vamos dando cuenta qué acciones debemos implementar por áreas y luego en conjunto nos proponemos las metas</p> <p>Equipo directivo (3) El plan de mejoramiento nace a partir del PEI en donde tenemos objetivos estratégicos qué lograr y a partir de eso se seleccionan acciones qué nos permitan lograrlos en periodos no tan cortos.... Así orientamos nuestras actividades a lograr la misión del colegio</p> <p>Equipo directivo (3) cada uno de nosotros tienes sus funciones, responsabilidades y habilidades a desarrollar en su casa, además de las metas de efectividad y eso se evalúa cada semestre por el sostenedor</p> <p>Equipo directivo (1) realizamos reuniones de análisis con los distintos actores de la comunidad educativa</p> <p>Equipo directivo (2) a través de nuestros resultados nosotros vamos evaluando si logramos la mejora continua, resultados de tasas de aprobación, SIMCE, evaluación de inglés, habilidades deportivas, etc</p> <p>Equipo directivo (3) la mejora continua la orientamos en la calidad educativa qué están relacionado con el logro del clima de convivencia escolar y eso trae como resultado el logro de la excelencia académica qué la hemos mantenido por muchos años</p>



		<p>Equipo directivo (4) las prácticas institucionales las estamos analizando constantemente revisamos las practicas del PME qué nos permite ir evaluando como vamos y además realizamos cada año una autoevaluación institucional</p> <p>Equipo directivo (5) hemos ido logrando buenos resultados en el SIMCE y eso nos ha demostrado qué somos un colegio qué queremos hacer las cosas bien, tenemos programas internos de la escuela qué desarrollamos y nos ha permitido lograr buenos resultados en diferentes ámbitos</p> <p>Estudiantes (2) nosotros tenemos como alumnos cosas qué cumplir y cuando no lo hacemos ella nos llama y nos compromete, y así vamos siendo un mejor colegio</p> <p>Apoderados (1) todos los que trabajan en el colegio hablan de una educación de calidad y eso lo vemos porque tratan que todos estén bien en el colegio y aprendan</p> <p>Apoderados (2) los resultados qué los niños logran son cada día mejor.. nos va bien en el SIMCE y es un colegio bueno de aquí de Puerto Montt</p>
	<i>Instalación de ambiente estimulante</i>	<p>Equipo directivo (1) en el colegio tenemos protocolos de comunicación y tratamos que siempre exista una cultura del respeto</p> <p>Equipo directivo (2) los roles y funciones son claros, el conducto regular también por lo que se desarrolla un ambiente ordenado</p> <p>Equipo directivo (2) el ambiente del colegio se basa en estimular a cada integrante para qué cumpla y se sienta en un ambiente agradable y comprometida con la misión de colegio, en lo académico potenciamos el desarrollo tecnológico y científico</p> <p>Equipo directivo (3) desarrollamos nuestro proyecto educativo institucional bajo un ambiente estimulante donde potenciamos a los estudiantes y apoyamos a los estudiantes qué presenten dificultades, nuestro equipo de profesores trabajan por especialidad los qué nos permite ordenar de mejor manera el currículum y las clases</p>

		<p>Equipo directivo (3) en el colegio el ambiente laboral es favorable para lo que hemos logrado, trabajamos en un ambiente colaborativo en donde todos nos sentimos comprometidos con el aprendizaje y así logramos nuestras metas... cuando se contrata a alguien es lo más importante para nosotros</p> <p>Equipo directivo (4) el ambiente es bueno... tratamos de qué sea así porque en la medida que todos nos comprometemos las cosas resultan bien</p> <p>Equipo directivo (4) Somos un colegio líder, qué hemos tenido que ir innovando para lograr motivar a nuestro personal, alumnos, padres y apoderados</p> <p>Equipo directivo (5) en el colegio todos somos una familia y así lo vemos, hemos ido incluyendo a los padres y apoderados en todas nuestras actividades</p> <p>Equipo directivo (5) todos tenemos claro qué queremos ser el mejor colegio rural de puerto Montt y lo hemos demostrado, tenemos un colegio bonito, hay muchos talleres también y estimulando a los niños a desarrollarse en todas las áreas</p> <p>Profesores (1) en el colegio las funciones son claras, existen protocolos y conductos que deben cumplirse, y cuando tenemos dificultades también existe la forma de abordarlo</p> <p>Profesores (2) el ambiente laboral es bueno, todos sabemos lo qué debemos hacer, las cosas están claras, cuando existen malos entendidos intervienen el equipo directivo</p> <p>Profesores (3) el colegio es muy ordenado, tiene buena infraestructura, nos compromete mucho a nosotros, hay incentivos, mantiene por mucho tiempo la excelencia y el nivel alto de categoría</p> <p>Profesores (3) existe una comunicación cercana, hacemos trabajo colaborativo mutuo por lo que desarrollamos un buen clima de trabajo</p>
--	--	---

		<p>Profesores (3) el ambiente es muy bueno, trabajamos en ayuda mutuamente y si alguien llega con otra idea o es individualista no tiene el perfil del colegio</p> <p>Profesores (4) existe un buen ambiente, todos trabajamos con un fin, hay estímulos qué nos mantienen a todos con buenas relaciones</p> <p>Profesores (4) hay estímulos qué nos incentivan a ser comprometidos</p> <p>Profesores (4) con la directora y el equipo directivo es una comunicación diaria, todos funcionamos todo el día comunicados.. no somos un colegio tan grande por lo es parte de nuestra rutina</p> <p>Profesores (5) todos los días y en cada minuto estamos comunicados, es muy fluido y de confianza</p> <p>Profesores (5) somos pocos y todos somos una familia</p> <p>Profesores (1) en nuestro colegio hay una diversidad cultural muy grande, tratamos de trabajar primero el respeto humano, luego la solidaridad y reflexión crítica. Esto nos lleva a tener varios momentos en el año de encuentros, competencias, ayudas sociales, reflexiones, etc</p> <p>Profesores (2) a los alumnos se les exige desarrollarse en todos los ámbitos: tecnológicos, científicos, el idioma inglés, habilidades deportivas, espeto por las tradiciones propias ... así logramos cumplir con el perfil del alumno qué nos proponemos</p> <p>Profesores (3) trabajamos la inclusión porque estamos en un sector de mucha vulnerabilidad y delincuencia por lo que nuestra meta es lograr qué nuestros alumnos nunca pierdan las ganas de aprender y seguir estudiando, además de formarse valóricamente teniendo a Jesucristo como centro</p> <p>Profesores (4) el ambiente es desafiante, siempre queremos ser líder de excelencia académica y mantenerla y eso lo hemos ido logrando ... los niños se sienten orgulloso de su colegio</p>
--	--	--

		<p>Profesores (5) el ambiente en los colegios es muy estimulante, tratamos de incentivar qué nuestros alumnos logren terminar la enseñanza media y luego la técnica o superior</p> <p>Estudiantes (1) existen varias actividades entretenidas para nosotros. Olimpiadas, ayudas sociales, encuentros entre los cursos y con otros colegios. Además, cuando proponemos actividades muchas veces aceptan nuestras ideas</p> <p>Estudiantes (3) el colegio tiene un ambiente de aprender y eso en gran parte es por el director qué siempre nos ayuda a ser mejores y a nuestros profesores</p> <p>Estudiantes (3) el director es muy ordenado, el colegio ha logrado qué todos nos comprometamos con ser el mejor colegio</p> <p>Estudiantes (4) nos incentiva siempre a ser los mejores y eso somos un buen colegio, el mejor de alerce</p> <p>Estudiantes (4) a nosotros nos premian por las notas, por participar en los talleres, por ser solidarios, buenos compañeros, por la asistencia... los premios son bacanes</p> <p>Estudiantes (5) siempre está cerca de nosotros, nos llama cuando estamos haciendo las cosas bien o mal, nos es escucha cuando también proponemos</p> <p>Estudiantes (5) siempre la directora nos incentiva a ser los mejores y dar lo mejor de nosotros</p> <p>Apoderados (1) existen reuniones con padres y apoderados y nos ayudan en algunas cosas como trabajar la autoestima de los niños, hábitos de estudios, etc. Nos tratan de integrar en las actividades</p> <p>Apoderados (2) todos los niños de este colegio deben ser integrales y desarrollarse en lo tecnológico, deportivo, científico, musical, amor a la patria, inglés, talleres y muchas cosas más</p> <p>Apoderados (3) los que están en el colegio, el los motiva a ser los mejores... los premian por sus logros</p>
--	--	---

		<p>Apoderados (3) existen muchos premios para los niños y a los qué le cuesta los ayudan ero también les exigen</p> <p>Apoderados (4) siempre nos dice que debemos apoyarla y a los profesores para seguir siendo buenos y nunca caer</p> <p>Apoderados (4) cuando van a competir siempre quieren ser los mejores los niños y eso se lo inculcan sus profesores</p> <p>Apoderados (5) aquí el colegio es pequeño y todos son muy comprometidos... uno llega y al tiro se solucionan las cosas ... da gusto</p> <p>Apoderados (5) el ambiente estimulante se ve en el colegio, los niños aquí se van a los mejores liceos</p>
	<i>Logro de resultados académicos y formativos</i>	<p>Equipo directivo (1) los objetivos están ordenados de acuerdo a ciertas metas porque trabajamos con los profesores todo lo que es metodologías de enseñanza y así vamos logrando mejorar los resultados y apoyando a los estudiantes que necesitan refuerzo pedagógico</p> <p>Equipo directivo (2) cada año desarrollamos un calendario anual y en él incluimos todas las actividades. Además, están todos los programas de apoyo qué nos sirven cumplir con los objetivos académicos y formativos</p> <p>Profesores (1) en nuestro proyecto educativo existen objetivos estratégicos y esas llevan a cumplir acciones con medios de verificación que nos permiten saber qué es lo que debemos trabajar durante el año, eso lo trabajamos en inicio de año</p> <p>Profesores (2) para el logro académico tenemos metas en la tasa de aprobación y en el SIMCE tenemos un puntaje qué mejorar y así tratamos de implementar distintas estrategias para lograrlo, así también se evalúa nuestro trabajo</p> <p>Profesores (3) lo primero es qué todo el personal se compromete con los objetivos estratégicos del colegio, luego motivamos a los estudiantes y a los padres y apoderados... y así conseguimos las metas</p>

		<p>Profesores (4) tenemos metas como colegio, todos la conocemos y en nuestras reuniones semanales siempre se analizan, se conversa y se ve cómo vamos trabajándolas</p> <p>Profesores (5) los logros que hemos tenido han sido fruto del trabajo de toda la comunidad educativa y el compromiso de ser mejor, así nos preocupamos del rendimiento, pero también de la parte artística, cultural, deportiva, musical, etc</p>
--	--	---

El discurso de los entrevistados se puede destacar en la siguiente matriz, la cual reúne las categorizaciones realizadas para la mirada con enfoque a la gestión que realizan los entrevistados.

Categoría	Subcategorías	Textos rescatados de entrevistas
Planificación y gestión de resultados	<i>Difusión PEI</i>	<p>Sostenedores (1) El PEI lo construimos junto a toda la comunidad educativa, y al final de año revisamos cada meta que teníamos por logara y nuestros objetivos</p> <p>Sostenedores (2) se realiza un calendario anual y eso va directamente orientado a lograr nuestras metas del PEI en coherencia con el perfil de alumno</p> <p>Sostenedores (3) el PEI se monitorea de manera mensual ya qué se va revisando el cumplimiento de las actividades y evaluaciones intermedias qué se realizan</p> <p>Sostenedores (4) El PEI es lo que nos entrega todo lo que queremos ser por lo que cada actividad qué se hace en el colegio es para cumplir la acción... se va revisando todas las actividades</p> <p>Equipo directivo (1) lo elaboramos en conjunto en donde participan todos los actores de la comunidad educativa y nos comprometemos en lo que tenemos que lograr</p> <p>Equipo directivo (5) el proyecto lo realizamos en conjunto con toda la comunidad educativa, invitamos a los padres también... como somos una escuela pequeña todos estamos comprometidos</p>

		<p>Estudiantes (1) para el PEI nosotros los alumnos nos preguntan que cosas buenas tenemos como colegio, que cosas debemos mejorar, proponemos y algunas cosas son tomadas para el próximo año</p> <p>Estudiantes (2) revisamos en unos talleres algunos temas del colegio, damos nuestra impresión y aportamos con sugerencias</p> <p>Estudiantes (3) analizamos las cosas buenas y malas del colegio y el perfil de alumno para hacerlo lo mejor posible</p> <p>Estudiantes (4) a fin de año revisamos el PEI y vemos las cosas que son buenas y las que no nos gustan del colegio, también nos preguntan por los profesores y si estamos contentos con sus clases</p> <p>Estudiantes (5) cuando revisamos el PEI vemos qué es lo malo y qué cosas puede mejorar el colegio</p> <p>Apoderados (1) en las reuniones de apoderados analizamos las cosas buenas y malas del colegio y todo lo que nos permite ser el mejor colegio</p> <p>Apoderados (2) también revisamos qué colegio queremos como padres y ahí nosotros también damos propuestas</p> <p>Apoderados (3) para el PEI vemos todo lo que falta mejorar... como redes de apoyo</p> <p>Apoderados (4) cuando termina el año se nos pide que digamos las cosas que nos gustan y no nos gustan del colegio y así vemos qué podemos mejorar del PEI</p> <p>Apoderados (5) el PEI lo trabajamos en las reuniones de apoderados y también nos invitan a una jornada a revisar qué cosas podemos hacer para que seamos cada día mejor y los niños se sientan comprometidos con aprender</p>
	<i>Planificación y monitoreo PME</i>	<p>Código: Planificación y monitoreo PME {34-1}</p> <p>Sostenedores (1) se monitorea cada acción del PME y se evalúa a mitad de año su nivel de cumplimiento</p>

		<p>Sostenedores (2) monitoreamos de acuerdo al cumplimiento de las actividades que nos conducen a lograr las metas propuestas</p> <p>Sostenedores (3) el PME se evalúa de manera mensual en donde se van monitoreando las acciones comprometidas en el PME y la existencia de medios de verificación de logro</p> <p>Sostenedores (4) El PME nos ha permitido desarrollar muchas actividades para los niños, cada acción debe evaluarse y ver si se cumple</p> <p>Equipo directivo (1) el plan de mejoramiento también lo elaboramos con integrantes de los distintos estamentos de la comunidad educativa y lo vamos monitoreando cada acción para cumplirla de acuerdo a lo programado, revisamos lo que se puede hacer</p> <p>Equipo directivo (1) el PME está dividido en áreas y cada una de ellas tiene acciones que debemos cumplir y de esta manera mejoramos</p> <p>Equipo directivo (2) el plan de mejoramiento educativo se elabora a partir de las evaluaciones que desarrollamos los vamos dando cuenta que acciones debemos implementar por áreas y luego en conjunto nos proponemos las metas</p> <p>Equipo directivo (2) el PME los vamos monitoreando de manera mensual, ya que tenemos que ir revisando el cumplimiento de las acciones comprometidas, en relación a los resultados y metas que tienen los alumnos aplicamos tres evaluaciones en el año para ver sus logros</p> <p>Equipo directivo (3) El plan de mejoramiento nace a partir del PEI en donde tenemos objetivos estratégicos que lograr y a partir de eso se seleccionan acciones que nos permitan lograrlos en periodos no tan corto</p> <p>Equipo directivo (3) El PME lo revisamos de manera mensual donde revisamos que acciones se lograron y cuales deben lograrse, para evaluarlo participamos todos los actores del colegio, a través de talleres</p>
--	--	---



		<p>Equipo directivo (4) cuando elaboramos el plan lo hacemos a partir de necesidades y propuestas que aparecen de integrantes de toda la comunidad educativa</p> <p>Equipo directivo (4) Somos un colegio líder, que hemos tratado de hacer las cosas bien y con respecto al PME cada una de las prácticas las vamos implementando y monitoreamos todas nuestras acciones SEP</p> <p>Equipo directivo (5) para el plan de mejoramiento escogemos actividades que nos permitan desarrollar en los alumnos áreas formativas, culturales, artísticas, deportivas, científicas y tecnológicas</p> <p>Equipo directivo (5) el PME nos lleva a tener mejores resultados y eso tratamos de ir planificando actividades incluyendo las ideas de toda la comunidad educativa</p> <p>Profesores (1) en el plan de mejoramiento educativo buscamos acciones que nos lleven a cumplir nuestra misión y logrará la calidad educativa de manera integral</p> <p>Profesores (2) lo vamos trabajando por áreas y proponemos acciones de acuerdo a nuestras debilidades detectadas y también vemos cuál será la meta a lograr y los recursos con que contamos</p> <p>Profesores (3) el plan de mejoramiento educativo se analiza y se seleccionan sus acciones y metas en los consejos técnicos donde trabajamos cada área y vamos revisando que objetivos y metas logaremos</p> <p>Profesores (4) el plan de mejoramiento también lo elaboramos en conjunto, nosotros proponemos de acuerdo a lo que investigamos en nuestras clases, los recreos, con los padres, etc</p> <p>Profesores (5) nuestro plan de mejoramiento también lo organizamos y monitoreamos en conjunto, en el hemos incorporado muchas acciones para mejorar los aprendizajes y estimular a los alumnos</p> <p>Profesores (1) en reuniones reflexivas vamos revisando el cumplimiento de nuestras acciones y metas del PME</p>
--	--	---

		<p>Profesores (2) nosotros como profesores tenemos metas qué cumplir de acuerdo a los aprendizajes de lenguaje, matemática, ciencias naturales e historia, además de nuestros resultados SIMCE qué deben mejorar año a año</p> <p>Profesores (3) El PME es una instancia donde se puede lograr a esos alumnos integral qué queremos e implementar actividades y talleres para lograrlo, evaluamos también las metas de logro qué van teniendo los alumnos</p> <p>Profesores (4) nosotros tenemos acciones qué son del PME y las mantenemos en nuestra sala de profesores para recordarlas constantemente porque son acciones qué deben trabajarse todos los días del año .. en las reuniones de profesores las vamos evaluando</p> <p>Profesores (5) El PME lo evaluamos en consejos de profesores varias veces en el año y vamos viendo si se cumplieron las acciones qué habíamos planificado</p> <p>Estudiantes (1) del plan de mejoramiento lo que sabemos que todos tenemos que aprender y demostrarlo en las mediciones que nos aplican tres veces en el año y cada uno tiene metas para mejorar. También muchos de los talleres se pagan con las platas SEP</p> <p>Estudiantes (2) a nosotros se nos pregunta qué talleres nos interesan para actividades recreativas, se nos premia por nuestros logros, podemos salir a terreno y todo eso es parte del PME</p> <p>Estudiantes (3) a nosotros se nos preguntan propuestas para qué nuestro colegio sea más motivador y varias de ellos siempre la incluyen en el plan de mejoramiento</p> <p>Estudiantes (4) los talleres son del PME y tenemos que participar y ganar las competencias</p> <p>Estudiantes (5) el plan de mejoramiento a nosotros nos evalúa para ir mejorando en lectura, velocidad, matemática, ciencias naturales, etc</p> <p>Apoderados (1) para el plan de mejoramiento en la reuniones nos cuentan las actividades que se harán del</p>
--	--	--

		<p>PME y nos preguntan qué cosas nosotros incorporaríamos como propuesta</p> <p>Apoderados (2) se nos pregunta qué cosas el colegio debería mejorar o qué acciones puede implementar que no lo hayan hecho</p> <p>Apoderados (3) se nos presenta el plan de mejoramiento y como padres se nos piden propuestas si queremos mencionarl</p> <p>Apoderados (4) el PME se nos presenta y se nos pide en qué podemos ayudar</p> <p>Apoderados (5) a nosotros se nos invita a revisar las acciones que se implementarán y que van haciendo que el colegio sea cada día mejor, también se hacen muchas actividades donde los niños demuestran sus talentos</p>
	Actualización y sistematización de datos del colegio	<p>Sostenedores (1) al final de año revisamos cada meta que teníamos por logar y nuestros objetivos</p> <p>Sostenedores (2) se realiza un calendario anual y eso va directamente orientado a lograr nuestras metas del PEI en coherencia con el perfil de alumno y de acuerdo a, logro de esta planificación anual sabemos que estamos logrando las metas del PEI</p> <p>Sostenedores (2) a través de encuestas que vienen desde el sostenedor, evaluaciones también al personal y analizando propuestas de mejora de los mismos equipos de trabajo del colegio</p> <p>Sostenedores (3) la mejora continua se evidencia a través de informes mensuales de cumplimiento de los planes de mejoramiento, plan anual PIE, PEI, entre otros</p> <p>Sostenedores (3) el PEI se monitorea de manera mensual ya que se va revisando el cumplimiento de las actividades y evaluaciones intermedias que se realizan</p> <p>Sostenedores (4) la mejora continua se logra a través de los cumplimientos de los proyectos y programas de colegio, los resultados en el SIMCE y los cumplimientos de la superintendencia de y de la agencia</p>

		<p>Sostenedores (4) se va revisando todas las actividades</p> <p>Equipo directivo (1) cada área tiene datos que recoger de manera mensual y frente a esto vamos tomando decisiones, ya que muchas veces deben ser rápidas para no esperar a que termine el semestre</p> <p>Equipo directivo (2) cada área del colegio monitorea estos datos y al término de cada semestre revisamos para tomar algunas decisiones y elaborar planes remediales</p> <p>Equipo directivo (3) revisamos los objetivos estratégicos y las metas que queremos lograr ... siempre orientados a nuestra misión y visión institucional</p> <p>Equipo directivo (3) los datos de eficiencia interna son monitoreados algunos por día y otros por meses, de tal manera que podamos darnos cuenta y actuar frente a un problema de inasistencia, repitencia, conducta, o temas de convivencia escolar al interior o exterior del colegio</p> <p>Equipo directivo (4) constantemente estamos trabajando con los distintos actores del colegio y vamos analizando los logros y debilidades que tenemos como colegio o lo que nos está obstaculizando aprendizajes de calidad y de esta manera construimos el PEI con toda la comunidad educativa</p> <p>Equipo directivo (4) nosotros mensualmente tenemos que entregar informes de logros en las distintas temáticas de eficiencia interna y de acuerdo a esto se replantea el mes siguiente... De igual manera planificamos un calendario anual, pero en caso de que existan situaciones que corregir se replantea</p> <p>Equipo directivo (5) nos preocupamos de la asistencia, notas y conducta de los niños todos los días y todo lo que hacemos es para que ellos lleguen a ser cada día mejor y sigan estudiando en la enseñanza media y superior</p> <p>Profesores (1) nosotros vamos viendo cómo va nuestro trabajo a través de los índices de repitencia, retiro de alumnos, los resultados del SIMCE y la continuidad de nuestros estudiantes en estudios superiores y técnicos. De</p>
--	--	---

		<p>esta manera logramos la educación de calidad que es parte de nuestra misión</p> <p>Profesores (1) nosotros como profesores tenemos que ir revisando y analizando cada vez que tenemos resultados de algún aprendizaje evaluado, seguimiento de los alumnos que tienen problemas de rezago de aprendizajes, seguimiento de asistencia</p> <p>Profesores (2) como profesores jefes debemos preocuparnos del rendimiento de nuestros alumnos, la asistencia, conducta y desarrollo... realizar seguimiento de cada caso y hacer planes remediales cuando existan dificultades</p> <p>Profesores (2) La mejora continua se ve en la matrícula del colegio, la tasa de aprobación, los resultados del SIMCE</p> <p>Profesores (3) la mejora continua se refleja en mejorar las tasas de aprobación, los resultados SIMCE, visitas de la agencia, mantenernos en nivel alto, lograr que todos los alumnos aprendan</p> <p>Profesores (3) los datos de eficiencia interna en el colegio se revisan periódicamente con el fin de actuar de manera oportuna y tomar decisiones</p> <p>Profesores (4) mensualmente tenemos qué informar estudiantes qué presenten dificultades en asistencia, conducta y así se va monitoreando en los alumnos</p> <p>Profesores (4) la mejora continua nosotros la vemos al ir revisando todas nuestras metas y tratar de ser el colegio líder qué hemos tenido, es decir más bien mantenerlo y ser cada día mejor</p> <p>Profesores (5) la mejora continua se ha visto en nuestros logros y ser la mejor escuela rural de Puerto Montt</p> <p>Profesores (5) todo lo que es datos de eficiencia interna lo vamos revisando casi a diario cuando uno falta averiguamos por qué no viene, si un niño empieza a bajar sus notas también hacemos intervenciones, lo mismo por conducta</p>
--	--	---

		<p>Sostenedores (1) A través de objetivos estratégicos y metas de efectividad</p> <p>Sostenedores (1) nos reunimos de manera periódica y revisamos todos los datos de eficiencia para tomar decisiones oportunas</p> <p>Sostenedores (2) nos reunimos semanalmente para revisar los acontecimientos que han ocurrido y analizamos también logros de los estudiantes y los indicadores de calidad para ver si se han ido cumpliendo</p> <p>Sostenedores (3) en las reuniones mensuales con el equipo directivo se toman decisiones frente a resultados de evaluaciones y actividades del colegio... de esta manera nos permite mantener la excelencia académica los valores y una buena convivencia</p> <p>Sostenedores (3) además de los resultados de acuerdo a los indicadores de calidad</p> <p>Sostenedores (4) a través de los cumplimientos de los proyectos y programas de colegio, los resultados en el SIMCE y los cumplimientos de la superintendencia de y de la agencia</p> <p>Sostenedores (4) nos reunimos terminado el semestre con el equipo directivo para revisar cómo vamos logrando nuestras metas y los resultados de aprendizajes de calidad de los niños qué es ahí donde se ven los esfuerzos</p> <p>Equipo directivo (1) en reuniones semanales del equipo directivo cada uno de nosotros plantea necesidades inquietudes y problemas que van surgiendo</p> <p>Equipo directivo (1) los integrantes del equipo directivo monitoreados distintas áreas: gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar, gestión de recursos; cada una de ellas tenemos acciones que ir monitoreando y entregando de la manera semestral informes de logros</p> <p>Equipo directivo (2) cada encargado de área monitorea su área y le debe rendir y se lo entrega a la directora para ir revisando cumplimiento de las metas propuestas</p>
--	--	--

*Toma de  
decisiones y  
monitoreo de la  
gestión*

		<p>Equipo directivo (2) cuando ocurre una situación considerada un problema, se registra, se investiga, se realiza acciones y se evalúan los resultados</p> <p>Equipo directivo (3) de acuerdo al problema que existe se deriva al encargado, luego se investiga y se realiza un plan para corregir</p> <p>Equipo directivo (3) la gestión del colegio la monitoreamos nosotros en donde vamos revisando cada meta y objetivo a lograr de acuerdo a nuestro PEI, los estándares e indicadores de calidad... cuando existen deficiencia inmediatamente se realizan remediales</p> <p>Equipo directivo (4) los problemas siempre tienen un protocolo qué tiene qué ver con investigarlo, actuar con un plan remedial, monitorearlo y cerrarlo... toda la comunidad educativa está informada de esto</p> <p>Equipo directivo (4) nosotros somos los encargados de monitorear todo lo qué se hace en el colegio, evaluamos constantemente cada práctica y entregamos informes a dirección y sostenedor de resultados... así hemos ido logrando excelentes resultados</p> <p>Equipo directivo (5) nuestra escuela es pequeña por lo que todas las dificultades qué se presenten las solucionamos en el momento a través del dialogo e incluyendo a todos los padres y apoderados</p> <p>Equipo directivo (5) la gestión del colegio se monitorea a través del cumplimiento del calendario anual y ahí vamos viendo nuestros logros</p> <p>Profesores (1) nosotros no intervenimos en el presupuesto anual, si existen protocolos para solicitar recursos y existe la cuenta pública en donde todos conocemos los gastos que se realizaron el año anterior</p> <p>Profesores (1) el equipo directivo reúne información de lo que se va cumpliendo de acuerdo a las acciones y las actividades planificadas y van monitoreando cumplimiento, cuando algo no se ha logrado se informa a los encargados para que se cumpla</p>
--	--	---

		<p>Profesores (2) eso lo ve directamente el sostenedor con el equipo directivo, nosotros solo ejecutamos para el logro de buenos resultados</p> <p>Profesores (2) del PEI... una vez en el semestre evaluamos nuestras fortalezas, debilidades, demandas y oportunidades, además vemos de qué manera podemos mejorar el perfil del alumno</p> <p>Profesores (3) el presupuesto anual lo elabora el equipo directivo, nosotros todos los inicios de año solicitamos lo que necesitamos para lograr las metas que nos solicitan</p> <p>Profesores (3) El PEI lo monitoreamos y evaluamos a través de reuniones exclusivas para trabajarlo entre los profesores, en donde la directora nos va presentando y vamos analizando cada logro</p> <p>Profesores (4) el presupuesto anual lo ve el equipo directivo, no es algo que nosotros participemos</p> <p>Profesores (4) Revisamos en todas las reuniones semanales los logros y avances de nuestras metas y esas están relacionadas con todo lo que queremos lograr del PEI y nuestra misión</p> <p>Profesores (5) el presupuesto anual lo elaboran desde el DAEM y de ahí nosotros sabemos con qué recursos cuenta el colegio</p> <p>Profesores (5) el PEI los evaluamos una vez al año y ahí vamos revisando qué es lo que podemos ir mejorando, se les pregunta a los padres y apoderados, alumnos y redes de apoyo también</p> <p>Profesores (1) en nuestras reuniones semanales analizamos las actividades que se implementaron y posibles soluciones, luego la directora o jefe de UTP trabajan el plan con nosotros</p> <p>Profesores (1) existen metas a lograr y el equipo directivo monitorea constante que todo se vaya cumpliendo, cuando algo no se cumple nos llaman para rearmar un plan para que se implemente bien</p>
--	--	---



		<p>Profesores (2) el equipo directivo monitorea cada objetivo que tenemos de manera institucional de cada plan y del PEI</p> <p>Profesores (2) cuando hay un problema si es rendimiento la jefa de UTP y si es convivencia el inspector general, se conversa y se busca soluciones</p> <p>Profesores (3) los problemas siempre tiene seguimiento una vez que se resuelven de tal manera de garantizar que no vuelvan a ocurrir</p> <p>Profesores (3) la gestión del colegio lo monitorea el equipo directivo, el que constantemente supervisa todas las actividades en función de los logros propuestos</p> <p>Profesores (4) cuando hay un problema depende de la gravedad lo vemos directamente nosotros, si es más grave lo ve alguien del equipo directivo</p> <p>Profesores (4) cada cosa que se hace en el colegio se monitorea y evalúa para que siempre pueda ir mejorando</p> <p>Profesores (5) cualquier dificultad la tratamos de ver al tiro y buscar soluciones ... aunque no todas son inmediatas</p> <p>Profesores (5) la gestión del colegio se monitorea en todas las actividades que se hacen, siempre se tratan de hacer las cosas bien y tener buenos resultados... además de tener actividades en donde comprometen a toda la comunidad educativa</p> <p>Estudiantes (1) cuando existe un problema primero se conversa, se investiga y después se hace un plan para ver cómo se soluciona el problema. Cuando son problemas grandes se informa a todos nosotros</p> <p>Estudiantes (2) cuando existe un problema siempre alguien como a jefa de up, inspector o directora o profesor nos llaman para solucionar las cosas o llamarnos la atención o aplicar una sanción</p> <p>Estudiantes (3) cuando existe un problema siempre se resuelve y se conversa para que no vuelva a ocurrir, también se aplica el manual y todos los respetan</p>
--	--	--

		<p>Estudiantes (4) el equipo directivo es el que manda el colegio, la directora, la tía UTP y el inspector siempre andan juntos</p> <p>Estudiantes (5) siempre la directora es quien decide las cosas y autoriza, cuando uno le presenta algo</p> <p>Apoderados (1) El equipo directivo es quien se reúne y nos llama cuando existe un problema que es superior al del profesor jefe. Se conversa con la directora, jefe de UTP o inspector general dependen sea el caso y se buscan soluciones</p> <p>Apoderados (2) cuando hay un problema grave la directora es la que conversa y lo resuelve, y siempre llaman cuando ocurre</p> <p>Apoderados (3) el equipo directivo y director son los que mantiene el orden y ven todo lo que ocurre</p> <p>Apoderados (4) el equipo directivo siempre está al tanto de todo lo que ocurre en el colegio... son muy preocupados y comprometidos</p>
--	--	---

## Anexo 2. Validación del instrumento

### Validación de Instrumentos

Universidad:	Universidad de Alcalá de Henares España
Nombre de la Tesis:	Prácticas de liderazgo escolar del Plan de Mejoramiento educativo de colegios particulares de nivel alto de la Comuna de Puerto Montt, estudio de casos múltiples.
Nombre de la Tesista:	Karla Almonacid Barria
Teléfono y email	9 87682069 - karlalmonacid@gmail.com

Estimado Doctor (a) y/o Magíster

Usted ha sido invitado como experto por su formación pedagógica y experiencia profesional para participar del proceso de validación de instrumentos que serán aplicados a equipos directivos, profesores, estudiantes, padres y apoderados y sostenedores de los establecimientos educativos en estudio, lo cual permitirá develar prácticas de liderazgo escolar de establecimientos educacionales de excelencia, a partir de sus prácticas institucionales implementadas y percepciones de los actores de los colegios. La finalidad es recoger información de primera fuente de actores claves en el área de liderazgo de los establecimientos educativos.

Agradecida de su contribución y colaboración

Atentamente

Karla Almonacid Barría  
Doctoranda en Educación  
Mención Innovación Educativa

## **Resumen de investigación**

El presente trabajo de investigación denominado “Prácticas de mejoramiento educativo de Liderazgo Escolar de establecimientos educacionales subvencionados de nivel alto de la comuna de Puerto Montt”, enmarcado en un paradigma cualitativo, con diseño metodológico estudio de casos múltiples desarrollando un trabajo de campo en el área de la educación básica de establecimientos educacionales de nivel alto de la comuna de Puerto Montt; la cual tiene como objetivo general Develar prácticas de liderazgo escolar de establecimientos educacionales nivel alto, a partir de sus prácticas institucionales implementadas y percepciones de los actores de los colegios para promover sugerencias de mejora de liderazgo educativo. El método utilizado para ello es a partir la indagación en profundidad con los actores de las comunidades educativas (sostenedor, equipo directivo, profesores, estudiantes y padres-apoderados) develar prácticas de liderazgo presentes, de acuerdo a las prácticas entregadas por el Mineduc de mejoramiento continuo. (Anexo 1)

## **Objetivo general**

Develar prácticas de liderazgo escolar de establecimientos educacionales de excelencia, a partir de sus prácticas institucionales implementadas y percepciones de los actores de los colegios para promover sugerencias de mejoras de liderazgo educativo.

## **Objetivos específicos**

- Conocer el marco legal y referencial en relación a liderazgo escolar y prácticas de mejoramiento educativo.
- Comprender las distintas realidades de los colegios de excelencia de la comuna de Puerto Montt.
- Analizar sus fases estratégicas de mejoramiento de los distintos colegios.
- Recoger percepciones en el área de liderazgo escolar de los distintos actores de las comunidades educativas.
- Analizar las prácticas de liderazgo escolar de los colegios de excelencia de la comuna de Puerto Montt.
- Interpretar las prácticas eficientes de liderazgo escolar.

## **I. Presentación de instrumentos de recolección de información**

Entrevistas

### **1.1 Entrevista N°1 modo grupo focal**

Sostenedores de los colegios

### **1.2 Entrevista N° 2 modo grupo focal**

Equipos directivos

### **1.3. Entrevista N° 3 modo grupo focal**

Profesores

### **1.4. Entrevista n° 4 modo grupo focal**

Estudiantes

### **1.5. Entrevista n° 5 modo grupo focal**

Padres y apoderados

## I. Juicio de experto de cada instrumento

De acuerdo al resumen, los objetivos de la presente tesis, su experiencia e investigación solicito registrar con una x la opción que corresponda:

Elaboración de la pregunta	Correcta
	Incorrecta

Importancia de la pregunta	importante
	No importante
Tiene relación con el objeto de estudio	Si
	No

### Entrevista N°1 modo grupo focal

- Sostenedores de los colegio:

N°	Guion de pregunta	Elaboración pregunta	Importancia de la pregunta	Tiene relación con el objeto de estudio
1	Describa qué prácticas realizan ustedes para lograr los estándares de aprendizaje y los indicadores de calidad.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
2	Describa qué prácticas realizan para dar cumplimiento al proyecto educativo y la normativa vigente.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
3	Describa de qué manera define metas que debe cumplir su director o directora.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
4	Describa de qué manera asegura la viabilidad, buen funcionamiento y compromisos financieros del colegio (presupuesto anual)	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
5	Describa de qué manera se comunica con el director y la comunidad educativa.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No

6	Describa cómo evalúa el cumplimiento de metas del director en las áreas académicas y formativas.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
7	Describa de qué manera verifica la mejora continua en el establecimiento.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
8	Describa de qué manera evalúa el ambiente colaborativo.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
9	Describa de qué manera se monitorea y evalúa el cumplimiento PEI en el colegio	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
10	Describa de qué manera se monitorea y evalúa el cumplimiento del PME en el colegio.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
11	Describa de qué manera analizan y toman decisiones en relación a: resultados educativos, indicadores de calidad, indicadores de procesos, satisfacción de los apoderados.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No

## Entrevista N°2 modo grupo focal

- Equipos directivos de los colegios:

Nº	Guion de pregunta	Elaboración pregunta	Importancia de la pregunta	Tiene relación con el objeto de estudio
1	Describan de qué manera el sostenedor los responsabiliza por los estándares de aprendizaje e indicadores de calidad.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
2	Describan de qué manera elaboran su proyecto educativo.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No

3	Describan de qué manera elaboran su plan de mejoramiento educativo	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
4	Describan de qué manera elaboran su presupuesto anual	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
5	Describan de qué manera se informan y evalúan sus funciones y metas a lograr.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
6	Describan cuáles son los canales de comunicación con el sostenedor.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
7	Describan cómo logran los objetivos académicos y formativos.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
8	Describan de qué manera se orientan a la mejora continua.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
9	Describan cómo es el ambiente laboral en los colegios.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
10	Describan como es el ambiente cultural y académico en los colegios.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
11	Describan cómo monitorean y evalúan el PEI de su colegio	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
12	Describan cómo monitorean y evalúan el PME de su colegio	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
13	Describan de qué manera recopilan y sistematizan datos de eficiencia interna (resultados educativos, indicadores de calidad, indicadores de procesos relevantes, satisfacción de los apoderados)	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No



14	Describan de qué manera identifican un problema, lo resuelven y toman decisiones.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
15	Describan de qué manera monitorean la gestión del colegio	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No

## Entrevista N°2 modo grupo focal

- Profesores de los colegios

Nº	Guion de pregunta	Elaboración pregunta	Importancia de la pregunta	Tiene relación con el objeto de estudio
1	Describan ¿de qué manera el sostenedor se responsabiliza por los estándares de aprendizaje e indicadores de calidad del colegio?	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
2	Describan de qué manera elaboran su proyecto educativo, cuál es su participación?	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
3	Describan de qué manera elaboran su plan de mejoramiento educativo, cuál es su participación?	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
4	Describan de qué manera se elabora su presupuesto anual	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
5	Describan de qué manera se informan y evalúan sus funciones y metas a lograr.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
6	Describan cuáles son los canales de comunicación con el sostenedor.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
7	Describan cuáles son los canales de comunicación con el director y equipo directivo			
8	Describan cómo el colegio logra los objetivos académicos y formativos propuestos.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No

9	Describan de qué manera se orientan a la mejora continua del colegio.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
10	Describan cómo es el ambiente laboral en los colegios.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
11	Describan como es el ambiente cultural y académico en los colegios.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
12	Describan cómo monitorean y evalúan el PEI de su colegio	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
13	Describan cómo monitorean y evalúan el PME de su colegio	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
14	Describan de qué manera recopilan y sistematizan datos de eficiencia interna (resultados educativos, indicadores de calidad, indicadores de procesos relevantes, satisfacción de los apoderados)	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
15	Describan de qué manera identifican un problema, lo resuelven y toman decisiones.	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
16	Describan de qué manera se monitorea la gestión del colegio	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No

#### Entrevista N°4 modo grupo focal

- Estudiantes :

Nº	Guión de pregunta	Elaboración pregunta	Importancia de la pregunta	Tiene relación con el objeto de estudio
1	Describa ¿Qué acciones realiza el sostenedor para cumplir con el proyecto educativo del colegio?	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
2	Describa ¿cómo se ordenan las funciones de cada personal del colegio?	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
3	Describa ¿qué prácticas realiza el sostenedor para procurar el buen funcionamiento del colegio?	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No
4	Describa ¿Cómo se pueden ustedes comunicar con el	Correcta	Importante	Si
		Incorrecta	No importante	No

	sostenedor y en qué situaciones?			
5	Describa de qué manera el Director/a los compromete a lograr metas y altas expectativas.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
6	Describa de qué manera el Director/a conduce el colegio.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
7	Describa de qué manera el Director/a moviliza a la mejora continua.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
8	Describa de qué manera el Director/a desarrolla el ambiente estimulante.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
9	Describa cómo ustedes son partícipes del Plan de mejoramiento educativo del colegio.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
10	Describa cómo ustedes participan en la reformulación y cumplimiento del PEI.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
11	Describa de qué manera el equipo directivo toma decisiones frente a una necesidad y/o problema.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No

### Entrevista N°5 modo grupo focal

- Padres y/o Apoderados:

N°	Guion de pregunta	Elaboración pregunta	Importancia de la pregunta	Tiene relación con el objeto de estudio
1	Describa ¿Qué acciones realiza el sostenedor para cumplir con el proyecto educativo del colegio?	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
2	Describa ¿cómo se ordenan las funciones de cada personal del colegio?	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
3	Describa ¿qué prácticas realiza el sostenedor para procurar el	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No

	buen funcionamiento del colegio?			
4	Describa ¿Cómo se pueden ustedes comunicar con el sostenedor y en qué situaciones?	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
5	Describa de qué manera el Director/a los compromete a lograr metas y altas expectativas.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
6	Describa de qué manera el Director/a conduce el colegio.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
7	Describa de qué manera el Director/a moviliza a la mejora continua del colegio	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
8	Describa de qué manera el Director/a desarrolla el ambiente estimulante.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
9	Describa cómo ustedes son partícipes del Plan de mejoramiento educativo del colegio.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
10	Describa cómo ustedes participan en la reformulación y cumplimiento del PEI.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
11	Describa de qué manera el equipo directivo toma decisiones frente a una necesidad y/o problema.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No
12	Describan cuáles son los canales de comunicación con el director del colegio.	Correcta Incorrecta	Importante No importante	Si No

Frente a cada casillero puede responder: Buena, Regular, Mala

N°	Instrumentos	Comprensión De las preguntas	Coherencia entre los ítems	Intencionalidad induce a la respuesta	Comentarios Cambios /ajustes Sugerencias
1	Entrevista grupo modo focal: sostenedores				

2	Entrevista grupo modo focal: Equipos Directivos				
3	Entrevista grupo modo focal: Profesores				
4	Entrevista grupo modo focal: Estudiantes				
5	Entrevista grupo modo focal: Padres y/o Apoderados				

### III. Juicio de experto en forma general

Generalidades	Si	No	Comentarios /Sugerencias
Los Instrumentos permiten recoger información pertinente para responder al objetivo de la tesis			
Los instrumentos (ítems, preguntas o indicador permite contribuir al objetivo de la tesis.			
La forma como están elaborados los instrumentos (Ítems, preguntas e indicador) es adecuada para el objetivo que se plantea en cada uno de ellos			

#### IV. Juicio final

Marque con un X

Se aconseja aplicar sin ajustes	Se aconseja aplicar con ajustes	Se aconseja rehacerlo y volver a revalidarlos

#### Informe Juicio de Experto

De acuerdo a los datos entregados para la revisión de los instrumentos de la presente tesis.

Contribución que hacen los equipos reflexivos del centro educativo a fortalecer una cultura evaluativa en el centro de práctica

Se aconseja aplicar sin ajustes	Se aconseja aplicar con ajustes	Se aconseja rehacerlo y volver a revalidarlos

Nombre del experto informante:	
Rut:	
Grado Académico:	
Años de experiencia:	
Cargo:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	

Firma

## **Prácticas de liderazgo escolar según MINEDUC**

El Ministerio de Educación en el año 2009 establece prácticas institucionales de mejoramiento que deben desarrollar las instituciones educativas, en el área de liderazgo comprende las prácticas que requieren ser desarrolladas por el sostenedor y equipo directivo, para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa el logro de los objetivos y metas institucionales. Esta área se estructura en tres dimensiones: liderazgo del sostenedor, liderazgo del director y planificación y gestión de resultados.

A continuación se presentan prácticas de liderazgo educativo, de las cuales se construirán los instrumentos de recolección de información serán las siguientes:

### **Área: liderazgo educativo /Dimensión: liderazgo del sostenedor.**

#### **Prácticas institucionales:**

6. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.
7. El sostenedor establece metas claras al director.
8. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente.
9. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos
10. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.

### **Área: Liderazgo educativo / Dimensión: liderazgo del Director.**

#### **Prácticas institucionales:**

8. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.
9. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional

10. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.
11. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros
12. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.
13. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.
14. El director instaaura un ambiente cultural y académicamente estimulante

**Área: liderazgo educativo / Dimensión: Planificación y gestión de resultados**

**Prácticas institucionales:**

7. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.
8. El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.



9. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.
10. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.
11. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.
12. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados actualizado, protegido y de fácil consulta

### Anexo 3. Respuestas de los entrevistados por grupo focales modo grupo focal

- Sostenedores del colegio:

Nº	Guión de pregunta	Respuestas
1	Describa qué prácticas realizan ustedes para lograr los estándares de aprendizaje y los indicadores de calidad.	<p>Sostenedor 1: bueno, nosotros comprometemos a toda la comunidad educativa, realizamos talleres para profesores, estudiantes, padres y apoderados. Nuestra meta es que los estudiantes logren continuar estudios superiores y por eso nos preocupamos que el colegio tenga exigencia en la parte académica.</p> <p>Sostenedor 2: ordenamos una planificación anual que nos permitirá lograr nuestros objetivos estratégicos y luego nos enfocamos a que los alumnos logren los aprendizajes que les pide el curriculum, así sabemos que estamos cubriendo los indicadores de calidad.</p> <p>Sostenedor 3: Para lograr los estándares ordenamos y realizaos seguimientos al colegio en las áreas de gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar y recursos.</p> <p>Sostenedor 4: las prácticas que realizamos son capacitaciones a los docentes para lograr la excelencia académica, una formación integral de los alumnos, una buena convivencia escolar y potenciar también la parte valórica.</p>
2	Describa qué prácticas realizan para dar cumplimiento al proyecto educativo y la normativa vigente.	<p>Sostenedor: 1. Nosotros nos esforzamos en tener una educación de calidad para eso reforzamos en todas nuestras actividades la misión y visión que tenemos y procuramos cumplir con todas las regulaciones de la superintendencia y otras instituciones que nos regulan.</p>

		<p>Sostenedor 2: realizamos planificación anual y monitoreamos todos los compromisos que nos comprometimos para dar cumplimiento al PEI y la normativa vigente.</p> <p>Sostenedor 3: Para dar cumplimiento nos preocupamos de tener una buena comunicación en el colegio, trabajamos la responsabilidad, motivar a que los padres y apoderados se comprometan, incorporar la inclusión, trabajar la convivencia escolar, lograr excelencia académica y de esa manera trabajar la calidad educativa.</p> <p>Sostenedor 4: ordenamos nuestras prácticas en el PEI y PME orientando a entregarle calidad a los niños y de esa manera cumplimos con toda la normativa que hoy en día se nos exige.</p>
3	Describa de qué manera define metas que debe cumplir su director o directora.	<p>Sostenedor 1: Nuestras metas se enfocan a: eficiencia interna, resultados académicos, seguimiento y apoyo a los alumnos, seguimientos a estudiantes que asisten a apoyo pedagógico, entre otros.</p> <p>Sostenedor 2: las metas son definidas a partir del perfil de alumno que queremos lograr y desde ahí se elaboran todas las metas de cada uno de nuestro personal.</p> <p>Sostenedor 3: al director se le entregan las metas a lograr que van relacionadas con la excelencia académica y calidad educativa, en eso se traduce los logros alcanzados.</p> <p>Sostenedor 4: las metas van orientadas a nuestros sellos educativos que son lograr la excelencia educativa y el desarrollo integral de los estudiantes y ser un colegio líder en la comuna de puerto Montt.</p>
4	Describa de qué manera asegura la viabilidad, buen funcionamiento y	<p>Sostenedor 1: existen reuniones de análisis y se llegan acuerdos frente a situaciones que se necesita intervenir.</p>

	compromisos financieros del colegio (presupuesto anual)	<p>Sostenedor 2: a través de la planificación anual vemos también el presupuesto y de esta manera mantenemos el buen funcionamiento del colegio.</p> <p>Sostenedor 3: se elabora un plan de recursos para el buen funcionamiento y se entregan metas a dirección con medios de verificación.</p> <p>Sostenedor 4: el colegio funciona a partir de un orden y cumplimiento de la normativa, el año pasado fuimos elegidos como el colegio sin ninguna sanción frente a la superintendencia e educación... esto lo logramos porque estamos comprometidos con entregarles aprendizajes de calidad a nuestros alumnos.</p>
5	Describa de qué manera se comunica con el director y la comunidad educativa.	<p>Sostenedor1: existe una comunicación fluida entre sostenedor y equipo directivo, existen reuniones periódicas en donde se toman decisiones y se reformulan funciones cuando se requiere.</p> <p>Sostenedor 2: con el director es una comunicación fluida porque estoy constantemente en el colegio y con la comunidad educativa partiendo en cuenta pública, actos y cuando un padres y apoderado lo requiere y con fecha planificada lo atiendo también.</p> <p>Sostenedor 3: se realizan reuniones semanales para revisar las actividades y necesidades del colegio, se revisan cumplimientos y posibles mejoras.</p> <p>Sostenedor 4: la comunicación con el director es constante , la directora de manera periódica me informa de los avances y dificultades del colegio para qué podamos ayudarla en su gestión de manera qué sea eficiente.</p>
6	Describa cómo evalúa el cumplimiento de metas	Sostenedor1: A través de las metas planteadas con anterioridad que son: eficiencia interna, resultados académicos, seguimiento y apoyo

	del director en las áreas académicas y formativas.	<p>a los alumnos, seguimientos a estudiantes que asisten a apoyo pedagógico, participación de unidad educativa, usos de recursos eficientes, etc.</p> <p>Sostenedor 2: el director tiene metas que lograr que van directamente con nuestros sellos educativos que son: manejo del idioma inglés, actividades que desarrollen habilidades deportivas, pensamiento científico tecnológico, respeto por su patria y de acuerdo a ello existen metas que deben lograrse y es responsabilidad del director su cumplimiento.</p> <p>Sostenedor 3: Para ver el cumplimiento del director vemos los resultados qué han logrado los estudiantes en el simce y pruebas internas, también la categoría de desempeño qué nos entrega el mineduc, participación de los padres y satisfacción de los estudiantes en el colegio.</p> <p>Sostenedor 4: la directora tiene metas qué tienen qué ver directamente con lograr a excelencia académica, desarrollar una formación integral en los estudiantes a través de un buen clima de convivencia escolar.</p>
7	Describa de qué manera verifica la mejora continua en el establecimiento.	<p>Sostenedor 1: A través de objetivos estratégicos y metas de efectividad.</p> <p>Sostenedor 2: a través de encuestas que vienen desde el sostenedor, evaluaciones también al personal y analizando propuestas de mejora de los mismos equipos de trabajo del colegio.</p> <p>Sostenedor 3: la mejora continua se evidencia a través de informes mensuales de cumplimiento de los planes de mejoramiento, plan anual PIE, PEI, entre otros ... además de los resultados de acuerdo a los indicadores de calidad.</p>

		Sostenedor 4: la mejora continua se logra a través de los cumplimientos de los proyectos y programas de colegio, los resultados en el simce y los cumplimientos de la superintendencia de y de la agencia.
8	Describa de qué manera evalúa el ambiente colaborativo.	<p>SOSTENEDOR1: SE REALIZAN TALLERES Y ENTREVISTAS A LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA PARA CONOCER QUÉ ESTAMOS HACIENDO BEN Y QUÉ COSAS DEBEMOS IR MEJORANDO.</p> <p>Sostenedor 2: el colegio no es tan grande por lo que tratamos de tenemos momentos de encuentros y actividades colaborativas, las funciones también muchas veces son compartidas para lograr nuestras metas y así tratamos de ir manteniendo un clima colaborativo. También se hacen entrevistas a los trabajadores por parte mía y a veces externas.</p> <p>Sostenedor 3: el ambiente se evalúa a través de talleres que se realizan y encuestas a estudiantes, padres y apoderados y personal del colegio para conocer el ambiente del colegio... como colegio la mutua colaboración es un eje principal para el desarrollo del colegio.</p> <p>Sostenedor 4: tratamos que todo se desarrolle en un buen ambiente y para eso también aplicamos encuestas de evaluación de las relaciones humanas, de tal sentido que lo que se detecte se vaya trabajando.</p>
9	Describa de qué manera se monitorea y evalúa el cumplimiento PEI en el colegio	<p>Sostenedor 1: El PEI lo construimos junto a toda la comunidad educativa, y al final de año revisamos cada meta que teníamos por logara y nuestros objetivos.</p> <p>Sostenedor 2: se realiza un calendario anual y eso va directamente orientado a lograr nuestras metas del PEI en coherencia con el perfil</p>

		<p>de alumno y de acuerdo a, logro de esta planificación anual sabemos que estamos logrando las metas del PEI.</p> <p>Sostenedor 3: el PEI se monitorea de manera mensual ya qué se va revisando el cumplimiento de las actividades y evaluaciones intermedias qué se realizan</p> <p>Sostenedor 4: El PEI es lo qué nos entrega todo lo qué queremos ser por lo qué cada actividad qué se hace en el colegio es para cumplir la acción... se va revisando todas las actividades.</p>
10	<p>Describa de qué manera se monitorea y evalúa el cumplimiento del PME en el colegio.</p>	<p>Sostenedor 1: se monitorea cada acción del PME y se evalúa a mitad de año su nivel de cumplimiento.</p> <p>Sostenedor 2: Las monitoreamos de acuerdo al cumplimiento de las actividades que nos conducen a lograr las metas propuestas.</p> <p>Sostenedor 3: el PME se evalúa de manera mensual en donde se van monitoreando las acciones comprometidas en el PME y la existencia de medios de verificación de logro.</p> <p>Sostenedor 4: El PME nos ha permitido desarrollar muchas actividades para los niños, cada acción debe evaluarse y ver si se cumple, yo también debo entregar los recursos para qué se cumpla.</p>
11	<p>Describa de qué manera analizan y toman decisiones en relación a: resultados educativos, indicadores de calidad, indicadores de procesos, satisfacción de los apoderados.</p>	<p>Sostenedor 1: nos reunimos de manera periódica y revisamos todos los datos de eficiencia para tomar decisiones oportunas.</p> <p>Sostenedor 2: nos reunimos semanalmente para revisar los acontecimientos que han ocurrido y analizamos también logros de los estudiantes y los indicadores de calidad para ver si se han ido cumpliendo.</p> <p>Sostenedor 3: en las reuniones mensuales con el equipo directivo se toman decisiones frente a resultados de evaluaciones y actividades</p>

		<p>del colegio... de esta manera nos permite mantener la excelencia académica los valores y una buena convivencia.</p> <p>Sostenedor 4: nos reunimos terminado el semestre con el equipo directivo para revisar cómo vamos logrando nuestras metas y los resultados de aprendizajes de calidad de los niños qué es ahí donde se ven los esfuerzos.</p>
--	--	--

### modo grupo focal

- Equipos directivos de los colegios

Nº	Guión de pregunta	Respuestas
1	<p>Describan de qué manera el sostenedor los responsabiliza por los estándares de aprendizaje e indicadores de calidad.</p>	<p>Colegio 1: nos reunimos de manera semanal, en donde revisamos los objetivos que tenemos y metas que nos pide la agencia de la calidad.</p> <p>Colegio 2: a nosotros se nos entregan metas a lograr que son las del PEI, de asistencia, de aprobación y el ambiente del colegio, desarrollar en los alumnos en el área tecnológico científico, idioma inglés, base patriótica, respeto a la diversidad y equidad entre otros.</p> <p>Colegio 3: el sostenedor se compromete con los indicadores de calidad y estándares de aprendizaje a través del buen funcionamiento del colegio y con una visión de logro de excelencia académica del colegio.</p> <p>Colegio 4: bueno el sostenedor a nosotros nos entrega lo qué debemos lograr en relación a la excelencia académica y formación de los alumnos, el mantener el ser un colegio líder aquí en alerce y de eso es qué trabajamos durante todo el año escolar.</p>



		Colegio 5: nosotros elaboramos nuestros planes y de ahí solicitamos autorización al sostenedor.
2	Describan de qué manera elaboran su proyecto educativo.	<p>Colegio 1: El proyecto educativo lo elaboramos en conjunto en donde participan todos los actores de la comunidad educativa y nos comprometemos en lo que tenemos que lograr.</p> <p>Colegio 2: finalizando cada semestre aplicamos encuestas y evaluaciones que nos permiten ver cómo estamos, también recibimos propuestas del centro de padres, alumnos y profesores y así logramos ir proponiéndonos los objetivos estratégicos y los sellos educativos que queremos lograr.</p> <p>Colegio 3: el proyecto educativo lo elaboramos analizando nuestras prácticas en las áreas de liderazgo, recursos, convivencia escolar y gestión del currículum... luego revisamos los objetivos estratégicos y las metas que queremos lograr ... siempre orientados a nuestra misión y visión institucional.</p> <p>Colegio 4: constantemente estamos trabajando con los distintos actores del colegio y vamos analizando los logros y debilidades que tenemos como colegio o lo que nos está obstaculizando aprendizajes de calidad y de esta manera construimos el PEI con toda la comunidad educativa.</p> <p>Colegio 5: el proyecto lo realizamos en conjunto con toda la comunidad educativa, invitamos a los padres también... como somos una escuela pequeña todos estamos comprometidos.</p>
3	Describan de qué manera elaboran su plan de	Colegio 1: el plan de mejoramiento también lo elaboramos con integrantes de los distintos estamentos de la comunidad educativa y

	mejoramiento educativo	<p>lo vamos monitoreando cada acción para cumplirá de acuerdo a lo programado, revisamos lo que se puede hacer.</p> <p>Colegio 2: el plan de mejoramiento educativo se elabora a partir de las evaluaciones qué desarrollamos los vamos dando cuenta qué acciones debemos implementar por áreas y luego en conjunto nos proponemos las metas.</p> <p>Colegio 3: El plan de mejoramiento nace a partir del PEI en donde tenemos objetivos estratégicos qué lograr y a partir de eso se seleccionan acciones qué nos permitan lograrlos en periodos no tan cortos.... Así orientamos nuestras actividades a lograr la misión del colegio.</p> <p>Colegio 4: cuando elaboramos el plan lo hacemos a partir de necesidades y propuestas qué aparecen de integrantes de toda la comunidad educativa.</p> <p>Colegio 5: para el plan de mejoramiento escogemos actividades qué nos permitan desarrollar en los alumnos áreas formativas, culturales, artísticas, deportivas, científicas y tecnológicas.</p>
4	Describan de qué manera elaboran su presupuesto anual	<p>Colegio 1: nosotros le entregamos al sostenedor lo que necesitamos para cada acción durante el año y de ahí se elabora un presupuesto anual de todo el colegio. Al final de año se revisan los gastos.</p> <p>Colegio 2: el presupuesto anual se elabora por departamento cada departamento lo elabora a partir de las necesidades y luego a nivel institucional se elabora uno general.</p> <p>Colegio 3: el presupuesto anual se elabora a partir de las necesidades del colegio, el cual se envía al sostenedor y el de acuerdo a los recursos recibidos organiza cuales se pueden cumplir en el año y cuales se realizarán el año próximo.</p>

		<p>Colegio 4: nosotros lo elaboramos junto al sostenedor, en donde se revisan los recursos que existen para el año, las necesidades de recursos y lo que se va a desarrollar durante el año.</p> <p>Colegio 5: nuestro presupuesto viene del DAEM y de acuerdo a eso nosotros planificamos las necesidades.</p>
5	Describan de qué manera se informan y evalúan sus funciones y metas a lograr.	<p>Colegio 1: cada año se entregan las metas a lograr que están en nuestros contratos con los medios de verificación de cumplimiento y así cada uno sabe que es lo que debe lograr.</p> <p>Colegio 2: existe un reglamento interno que da a conocer el organigrama del colegio y las competencias que debe desarrollar cada funcionario junto con las metas que debe lograr para que el colegio logre las metas institucionales.</p> <p>Colegio 3: cada uno de nosotros tiene sus funciones, responsabilidades y habilidades a desarrollar en su casa, además de las metas de efectividad y eso se evalúa cada semestre por el sostenedor.</p> <p>Colegio 4: cada uno de nosotros tiene funciones a lograr y competencias que son evaluadas de manera semestral y anual... lo tenemos formalizado en donde se revisan los cumplimientos de metas de cada uno.</p> <p>Colegio 5: en los contratos de trabajo están las funciones a lograr y de ahí cada uno cumple con hacer su trabajo lo mejor posible, todas las funciones también apuntan a un trabajo en equipo.</p>
6	Describan cuáles son los canales de comunicación con el sostenedor.	<p>Colegio 1: la directora es quien el canal fluido con el sostenedor y en las reuniones semanales nosotros damos a conocer las necesidades y posibles soluciones.</p>

		<p>Colegio 2: la comunicación con el sostenedor es a través de solicitudes de entrevista cuando son los profesores, apoderados o estudiantes, en el caso de algún integrante del equipo directivo es más inmediata ya que en muchas ocasiones las actividades deben desarrollarse de manera oportuna.</p> <p>Colegio 3: con el sostenedor s una comunicación directa cuando existe alguna situación que nosotros no hemos podido solucionar no depende de nosotros nos comunicamos directamente con él.</p> <p>Colegio 4: los canales de comunicación del sostenedor son de manera directa con nosotros, cuando nos encontramos con una situación que solo el puede solucionar hacemos necesario comunicarse telefónicamente o el viene.</p> <p>Colegio 5: constantemente nos comunicamos con el daem para solicitar ayuda en recursos, solicitudes y orientaciones.</p>
7	Describan cómo logran los objetivos académicos y formativos.	<p>Colegio1: los objetivos están ordenados de acuerdo a ciertas metas porque trabajamos con los profesores todo lo que es metodologías de enseñanza y así vamos logrando mejorar los resultados y apoyando a los estudiantes que necesitan refuerzo pedagógico. El área formativa lo trabajamos constantemente a través de valores de respeto, solidaridad, logrando formar alumnos reflexivos, críticos, solidarios; por lo que realizamos olimpiadas, encuentros ayudas sociales todas planificadas en el inicio del año escolar.</p> <p>Colegio 2: cada año desarrollamos un calendario anual y en él incluimos todas las actividades. Además, están todos los programas de apoyo que nos sirven cumplir con los objetivos académicos y formativos.</p> <p>Colegio 3: Para lograr los objetivos académicos y formativos trabajamos colaborativamente, motivando a nuestros profesores,</p>

		<p>estudiantes y apoderados .... De esta manera apuntamos a la excelencia académica, área formativa y la sana convivencia.</p> <p>Colegio 4: todas nuestras actividades conducen a lograr los objetivos de nuestro colegio que se traducen en los objetivos del sostenedor, de esta manera trabajamos en conjunto para lograrlo.</p> <p>Colegio 5: tratamos de cumplir con todos los objetivos que nos proponemos, y de esta manera desarrollar el alumno integral que pretendemos.</p>
8	Describan de qué manera se orientan a la mejora continua.	<p>Colegio1: realizamos reuniones de análisis con los distintos actores de la comunidad educativa.</p> <p>Colegio 2: a través de nuestros resultados nosotros vamos evaluando si logramos la mejora continua, resultados de tasas de aprobación, SIMCE, evaluación de inglés, habilidades deportivas, etc.</p> <p>Colegio 3: la mejora continua la orientamos en la calidad educativa que están relacionado con el logro del clima de convivencia escolar y eso trae como resultado el logro de la excelencia académica que la hemos mantenido por muchos años.</p> <p>Colegio 4: las prácticas institucionales las estamos analizando constantemente revisamos las practicas del PME que nos permite ir evaluando como vamos y además realizamos cada año una autoevaluación institucional.</p> <p>Colegio 5: hemos ido logrando buenos resultados en el simce y eso nos ha demostrado que somos un colegio que queremos hacer las cosas bien, tenemos programas internos de la escuela que desarrollamos y nos ha permitido lograr buenos resultados en diferentes ámbitos.</p>

9	Describan cómo es el ambiente laboral en los colegios.	<p>Colegio1: en el colegio tenemos protocolos de comunicación y tratamos que siempre exista una cultura del respeto.</p> <p>Colegio 2: los roles y funciones son claros, el conducto regular también por lo que se desarrolla un ambiente ordenado en donde cada uno.</p> <p>Colegio 3: en el colegio el ambiente laboral es favorable para lo qué hemos logrado, trabajamos en un ambiente colaborativo en donde todos nos sentimos comprometidos con el aprendizaje y así logramos nuestras metas..... cuando se contrata a alguien es lo más importante para nosotros.</p> <p>Colegio 4: el ambiente es bueno... tratamos de qué sea así porque en la medida qué todos nos comprometemos las cosas resultan bien.</p> <p>Colegio 5: en el colegio todos somos una familia y así lo vemos, hemos ido incluyendo a los padres y apoderados en todas nuestras actividades.</p>
10	Describan como es el ambiente cultural y académico en los colegios.	<p>Colegio1: nos preocupamos que toda la comunidad educativa sepa que entregamos una educación de calidad.</p> <p>Colegio 2: el ambiente del colegio se basa en estimular a cada integrante para qué cumpla y se sienta en un ambiente agradable y comprometida con la misión de colegio, en lo académico potenciamos el desarrollo tecnológico y científico.</p> <p>Colegio 3: desarrollamos nuestro proyecto educativo institucional bajo un ambiente estimulante donde potenciamos a los estudiantes y apoyamos a los estudiantes qué presenten dificultades, nuestro equipo de profesores trabajan por especialidad los qué nos permite ordenar de mejor manera el currículum y las clases.</p>

		<p>Colegio 4: Somos un colegio líder, qué hemos tenido que ir innovando para lograr motivar a nuestro personal, alumnos, padres y apoderados y de esta manera nos hemos mantenido en ser un colegio de excelencia.</p> <p>Colegio 5: todos tenemos claro qué queremos ser el mejor colegio rural de puerto Montt y lo hemos demostrado, tenemos un colegio bonito, hay muchos talleres también y estimulando a los niños a desarrollarse en todas las áreas.</p>
11	Describan cómo monitorean y evalúan el PEI de su colegio	<p>Colegio 1: en nuestro PEI tenemos metas, valores, principios y planes de acción y todas las actividades que realizamos cada día están orientadas a lograr las metas y nuestra misión y visión.</p> <p>Colegio 2: el PEI del colegio lo monitoreamos una vez al año y se revisan los logros en relación a los objetivos estratégicos y el avance qué logramos por áreas de trabajo: gestión curricular, liderazgo, recursos y convivencia escolar.</p> <p>Colegio 3: El PEI del colegio lo monitoreamos a través de los objetivos estratégicos propuestos y nuestros sellos educativos, de esta manera nunca perdemos nuestro norte.</p> <p>Colegio 4: El PEI lo monitoreamos de manera mensual y vamos evaluando todas las áreas del colegio: liderazgo, gestión de curriculum recursos y convivencia escolar. Se entregan informes mensuales de cumplimiento.</p> <p>Colegio 5: nuestro PEI es lo que somos y soñamos ser y son las directrices de lo que queremos lograr por lo que tratamos de cada cosa qué hacemos monitorearlas y evaluarlas con todo el equipo del colegio.</p>

12	Describan cómo monitorean y evalúan el PME de su colegio	<p>Colegio1: el PME está dividido en áreas y cada una de ellas tiene acciones que debemos cumplir y de esta manera mejoramos.</p> <p>Colegio 2: el PME los vamos monitoreando de manera mensual, ya qué tenemos qué ir revisando el cumplimiento de las acciones comprometidas, en relación a los resultados y metas qué tienen los alumnos aplicamos tres evaluaciones en el año para ver sus logros.</p> <p>Colegio 3: El PME lo revisamos de manera mensual donde revisamos qué acciones se lograron y cuales deben lograrse, para evaluarlo participamos todos los actores del colegio, a través de talleres.</p> <p>Colegio 4: Somos un colegio líder, qué hemos tratado de hacer las cosas bien y con respecto al PME cada una de las prácticas las vamos implementando y monitoreamos todas nuestras acciones SEP.</p> <p>Colegio 5: el PME nos lleva a tener mejores resultados y eso tratamos de ir planificando actividades incluyendo las ideas de toda la comunidad educativa.</p>
13	Describan de qué manera recopilan y sistematizan datos de eficiencia interna (resultados educativos, indicadores de calidad, indicadores de procesos relevantes, satisfacción de los apoderados)	<p>Colegio 1: cada área tiene datos que recoger de manera mensual y frente a esto vamos tomando decisiones, ya que muchas veces deben ser rápidas para no esperar a que termine el semestre.</p> <p>Colegio 2: cada área del colegio monitorea estos datos y al término de cada semestre revisamos para tomar algunas decisiones y elaborar planes remediales.</p> <p>Colegio 3: los datos de eficiencia interna son monitoreados algunos por día y otros por meses, de tal manera que podamos darnos cuenta y actuar frente a un problema de inasistencia, repitencia, conducta, o temas de convivencia escolar al interior o exterior del colegio.</p> <p>Colegio 4: nosotros mensualmente tenemos qué entregar informes de logros en las distintas temáticas de eficiencia interna y de acuerdo a</p>



		<p>esto se replantea el mes siguiente .... De igual manera planificamos un calendario anual, pero en caso de qué existan situaciones que corregir se replantea.</p> <p>Colegio 5: nos preocupamos de la asistencia, notas y conducta de los niños todos los días y todo lo que hacemos es para que ellos lleguen a ser cada día mejor y sigan estudiando en la enseñanza media y superior.</p>
14	Describan de qué manera identifican un problema, lo resuelven y toman decisiones.	<p>Colegio 1: en reuniones semanales del equipo directivo cada uno de nosotros plantea necesidades inquietudes y problemas que van surgiendo.</p> <p>Colegio 2: cuando ocurre una situación considerada un problema, se registra, se investiga, se realiza acciones y se evalúan los resultados.</p> <p>Colegio 3: de acuerdo al problema que existe se deriva al encargado, luego se investiga y se realiza un plan para corregir.</p> <p>Colegio 4: los problemas siempre tienen un protocolo que tiene que ver con investigarlo, actuar con un plan remedial, monitorearlo y cerrarlo... toda la comunidad educativa está informada de esto.</p> <p>Colegio 5: nuestra escuela es pequeña por lo que todas las dificultades que se presenten las solucionamos en el momento a través del dialogo e incluyendo a todos los padres y apoderados.</p>
15	Describan de qué manera monitorean la gestión del colegio	<p>Colegio 1: los integrantes del equipo directivo monitorean distintas áreas: gestión pedagógica, liderazgo, convivencia escolar, gestión de recursos; cada una de ellas tenemos acciones que ir monitoreando y entregando de la manera semestral informes de logros.</p>

		<p>Colegio 2: cada encargado de área monitorea su área y le debe rendir y se lo entrega a la directora para ir revisando cumplimiento de las metas propuestas.</p> <p>Colegio 3: la gestión del colegio la monitoreamos nosotros en donde vamos revisando cada meta y objetivo a lograr de acuerdo a nuestro PEI, los estándares e indicadores de calidad... cuando existen deficiencia inmediatamente se realizan remediales.</p> <p>Colegio 4: bueno nosotros somos los encargados de monitorear todo lo qué se hace en el colegio, evaluamos constantemente cada práctica y entregamos informes a dirección y sostenedor de resultados... así hemos ido logrando excelentes resultados.</p> <p>Colegio 5: la gestión del colegio se monitorea a través del cumplimiento del calendario anual y ahí vamos viendo nuestros logros.</p>
--	--	---

### modo grupo focal

- Profesores de los colegios

Nº	Guión de pregunta	Respuestas
1	Describan ¿de qué manera el sostenedor se responsabiliza por los estándares de aprendizaje e indicadores de calidad del colegio?	<p>Colegio1: a cada uno de nosotros se nos entregan metas a cumplir de acuerdo a nuestras funciones y que son evaluadas cada semestre.</p> <p>Colegio 2: a través de la directora nos dan a conocer las metas a lograr durante el año, con mucho énfasis en los resultados de aprendizaje, el desarrollo del área tecnológica y científico, el inglés y lo deportivo.</p>

		<p>Colegio 3: el colegio es muy ordenado, tiene buena infraestructura, nos compromete mucho a nosotros, hay incentivos, mantiene por mucho tiempo la excelencia y el nivel alto de categoría... y es en parte se debe al sostenedor qué cumple con todo lo necesario para qué el colegio pueda funcionar de manera óptima.</p> <p>Colegio 4: El sostenedor siempre entrega los recursos necesarios para su funcionamiento, existen muchas capacitaciones y asesorías para nosotros qué nos permiten cumplir con los compromisos qué nos pide el sostenedor... también hay estímulos qué nos incentivan a ser comprometidos.</p> <p>Colegio 5: el sostenedor es el responsable de toda la infraestructura del colegio, de nuestros sueldos y qué cumplamos con todo lo que nos piden hoy día, en ocasiones también hay perfeccionamientos para mejorar nuestras clases.</p>
2	Describan de qué manera elaboran su proyecto educativo, ¿cuál es su participación?	<p>Colegio1: en el colegio nos reunimos los integrantes de la toda la comunidad educativa, analizamos nuestra misión, visión, fortalezas y debilidades. Y nuestros metas y objetivos estratégicos.</p> <p>Colegio 2: para el proyecto educativo se elabora talleres de reflexión del PEI y propuestas para su actualización, el perfil de alumno es lo esencial para el logro de PEI.</p> <p>Colegio 3: El proyecto educativo se elabora con actores de la comunidad educativa, se seleccionan alumnos, estudiantes y a nosotros se nos invita en talleres</p>

		<p>reflexivos para revisar el PEI y proponer mejoras y estrategias para dar cumplimiento.</p> <p>Colegio 4: el proyecto lo elaboramos en conjunto... así todos nos comprometemos y proponemos. tenemos en el colegio profesores de todas las disciplinas y eso también nos permite ver distintas miradas.</p> <p>Colegio 5: el proyecto educativo lo elaboramos todos en conjunto y lo hemos ido construyendo con cada aporte de todos los integrantes, nuestro equipo de profesores también estamos muchos años en el colegio y eso nos permite irnos involucrando más.</p>
3	<p>Describan de qué manera elaboran su plan de mejoramiento educativo, ¿cuál es su participación?</p>	<p>Colegio1: en el plan de mejoramiento educativo buscamos acciones que nos lleven a cumplir nuestra misión y logrará la calidad educativa de manera integral.</p> <p>Colegio 2: lo vamos trabajando por áreas y proponemos acciones de acuerdo a nuestras debilidades detectadas y también vemos cuál será la meta a lograr y los recursos con que contamos.</p> <p>Colegio 3: el plan de mejoramiento educativo se analiza y se seleccionan sus acciones y metas en los consejos técnicos donde trabajamos cada área y vamos revisando qué objetivos y metas logaremos.</p> <p>Colegio 4: el plan de mejoramiento también lo elaboramos en conjunto, nosotros proponemos de acuerdo a lo que investigamos en nuestras clases, los recreos, con los padres, etc.</p>

		<p>Colegio 5: nuestro plan de mejoramiento también lo organizamos y monitoreamos en conjunto, en el hemos incorporado muchas acciones para mejorar los aprendizajes y estimular a los alumnos.</p>
4	<p>Describan de qué manera se elabora su presupuesto anual</p>	<p>Colegio1: nosotros no intervenimos en el presupuesto anual, si existen protocolos para solicitar recursos y existe la cuenta pública en donde todos conocemos los gastos que se realizaron el año anterior.</p> <p>Colegio 2: eso lo ve directamente el sostenedor con el equipo directivo, nosotros solo ejecutamos para el logro de buenos resultados.</p> <p>Colegio 3:el presupuesto anual lo elabora el equipo directivo, nosotros todos los inicios de año solicitamos lo qué necesitamos para lograr las metas qué nos solicitan.</p> <p>Colegio 4: el presupuesto anual lo ve el equipo directivo, no es lago qué nosotros participemos.</p> <p>Colegio 5: el presupuesto anual lo elaboran desde el DAEM y de ahí nosotros sabemos con qué recursos cuenta el colegio.</p>
5	<p>Describan de qué manera se informan y evalúan sus funciones y metas a lograr.</p>	<p>Colegio1: cada profesor tiene funciones, responsabilidades y metas académicas y formativas que lograr. De manera mensual nos van acompañando y evaluando para ver nuestras fortalezas y lo que debemos ir mejorando, además de los logros que vamos teniendo con los estudiantes que presentan resultados de aprendizaje deficiente.</p>

		<p>Colegio 2: se nos entregan nuestros contrataos y al anexo de reglamento interno donde estas nuestros roles y funciones, además de las competencias y habilidades qué tenemos que demostrar por nuestro cargo.</p> <p>Colegio 3: cada uno de nosotros tiene sus funciones qué debe lograr y la evaluación en las planificaciones, didácticas de las clases, evaluación son constantes, lo qué nos permite mejorar nuestra docencia.</p> <p>Colegio 4: en nuestros contratos están claras cada uno de nuestras funciones, en el reglamento interno también aparecen y en el manual de convivencia también, lo trabajamos en talleres también para nunca olvidarnos lo qué debemos hacer frente a cada situación.</p> <p>Colegio 5: las funciones están en nuestros contratos y las metas nos da a conocer dirección y nos va monitoreando y evaluando.</p>
6	Describan cuáles son los canales de comunicación con el sostenedor.	<p>Colegio1: el canal de comunicación es a través de nuestros jefes directos y cuando tenemos alguna duda con nuestros sueldos lo vemos con él.</p> <p>Colegio 2: con el sostenedor es sólo cuando es en relación al tema de los contratos y liquidaciones.</p> <p>Colegio 3: con el sostenedor existen canales, en el caso de los recursos, sueldos, contratos.</p> <p>Colegio 4: con el sostenedor vemos todo lo que tiene qué ver con algún tema de contrato o liquidación aunque también está el encargado de remuneraciones. Existen</p>

		<p>instancias de compartir durante el año y ahí participamos con él.</p> <p>Colegio 5: cuando uno necesita va al daem a solicitar algo.</p>
7	Describan cuáles son los canales de comunicación con el director y equipo directivo	<p>Colegio1: con el director y el equipo directivo es constante, en todo momento estamos comunicados y existen reunión informativa y otras que son de reflexión pedagógica.</p> <p>Colegio 2: con la directora y equipo directivo es directa, constantemente estamos comunicados ya qué nos caracterizamos porque todos andamos en terreno.</p> <p>Colegio 3: existe una comunicación cercana, hacemos trabajo colaborativo mutuo por lo que desarrollamos un buen clima de trabajo.</p> <p>Colegio 4: con la directora y el equipo directivo es una comunicación diaria, todos funcionamos todo el día comunicados.. no somos un colegio tan grande por lo es parte de nuestra rutina.</p> <p>Colegio 5: todos los días y en cada minuto estamos comunicados, es muy fluido y de confianza.</p>
8	Describan cómo el colegio logra los objetivos académicos y formativos propuestos.	<p>Colegio1: en nuestro proyecto educativo existen objetivos estratégicos y esas llevan a cumplir acciones con medios de verificación que nos permiten saber que es lo que debemos trabajar durante el año, eso lo trabajamos en inicio de año.</p> <p>Colegio 2: para el logro académico tenemos metas en la tasa de aprobación y en el SIMCE tenemos un puntaje</p>

		<p>qué mejorar y así tratamos de implementar distintas estrategias para lograrlo, así también se evalúa nuestro trabajo.</p> <p>Colegio 3: lo primero es qué todo el personal se compromete con los objetivos estratégicos del colegio, luego motivamos a los estudiantes y a los padres y apoderados ... y así conseguimos las metas.</p> <p>Colegio 4: tenemos metas como colegio, todos la conocemos y en nuestras reuniones semanales siempre se analizan, se conversa y se ve cómo vamos trabajándolas.</p> <p>Colegio 5: los logros qué hemos tenido han sido fruto del trabajo de toda la comunidad educativa y el compromiso de ser mejor, así nos preocupamos del rendimiento, pero también de la parte artística, cultural, deportiva, musical, etc.</p>
9	Describan de qué manera se orientan a la mejora continua del colegio.	<p>Colegio1: nosotros vamos viendo cómo va nuestro trabajo a través de los índices de repitencia, retiro de alumnos, los resultados del SIMCE y la continuidad de nuestros estudiantes en estudios superiores y técnicos. De esta manera logramos la educación de calidad que es parte de nuestra misión.</p> <p>Colegio 2: La mejora continua se ve en la matrícula del colegio, la tasa de aprobación, los resultados del SIMCE</p> <p>Colegio 3: la mejora continua se refleja en mejorar las tasas de aprobación, los resultados SIMCE, visitas de la</p>



		<p>agencia, mantenernos en nivel alto, lograr que todos los alumnos aprendan</p> <p>Colegio 4: la mejora continua nosotros la vemos al ir revisando todas nuestras metas y tratar de ser el colegio líder que hemos tenido, es decir más bien mantenerlo y ser cada día mejor.</p> <p>Colegio 5: la mejora continua se ha visto en nuestros logros y ser la mejor escuela rural de Puerto Montt.</p>
10	Describan cómo es el ambiente laboral en su colegio.	<p>Colegio1: en el colegio las funciones son claras, existen protocolos y conductos que deben cumplirse, y cuando tenemos dificultades también existe la forma de abordarlo.</p> <p>Colegio 2: el ambiente laboral es bueno, todos sabemos lo que debemos hacer, las cosas están claras, cuando existen malos entendidos intervienen el equipo directivo.</p> <p>Colegio 3: el ambiente es muy bueno, trabajamos en ayuda mutuamente y si alguien llega con otra idea o es individualista no tiene el perfil del colegio.</p> <p>Colegio 4: existe un buen ambiente, todos trabajamos con un fin, hay estímulos que nos mantienen a todos con buenas relaciones.</p> <p>Colegio 5: somos poquitos y todos somos una familia.</p>
11	Describan cómo es el ambiente cultural y	<p>Colegio1: en nuestro colegio hay una diversidad cultural muy grande, tratamos de trabajar primero el respeto humano, luego la solidaridad y reflexión crítica. Esto nos lleva a tener varios momentos en el año de</p>

	académico en los colegios.	<p>encuentros, competencias, ayudas sociales, reflexiones, etc.</p> <p>Colegio 2: a los alumnos se les exige desarrollarse en todos los ámbitos: tecnológicos, científicos, el idioma inglés, habilidades deportivas, espanto por las tradiciones propias ... así logramos cumplir con el perfil del alumno que nos proponemos.</p> <p>Colegio 3: trabajamos la inclusión porque estamos en un sector de mucha vulnerabilidad y delincuencia por lo que nuestra meta es lograr que nuestros alumnos nunca pierdan las ganas de aprender y seguir estudiando, además de formarse valóricamente teniendo a Jesucristo como centro.</p> <p>Colegio 4: el ambiente es desafiante, siempre queremos ser líder de excelencia académica y mantenerla y eso lo hemos ido logrando ... los niños se sienten orgullosos de su colegio.</p> <p>Colegio 5: el ambiente en los colegios es muy estimulante, tratamos de incentivar que nuestros alumnos logren terminar la enseñanza media y luego la técnica o superior.</p>
12	Describan cómo monitorean y evalúan el PEI de su colegio	<p>Colegio 1: el equipo directivo reúne información de lo que se va cumpliendo de acuerdo a las acciones y las actividades planificadas y van monitoreando cumplimiento, cuando algo no se ha logrado se informa a los encargados para que se cumpla.</p> <p>Colegio 2: del PEI una vez en el semestre evaluamos nuestras fortalezas, debilidades, demandas y</p>

		<p>oportunidades, además vemos de qué manera podemos mejorar el perfil del alumno.</p> <p>Colegio 3: El PEI lo monitoreamos y evaluamos a través de reuniones exclusivas para trabajarlo entre los profesores, en donde la directora nos va presentando y vamos analizando cada logro.</p> <p>Colegio 4: Revisamos en todas las reuniones semanales lo logros y avances de nuestras metas y esas están relacionadas con todo lo que queremos lograr del PEI y nuestra misión.</p> <p>Colegio 5: el PEI los evaluamos una vez al año y ahí vamos revisando qué es lo que podemos ir mejorando, se les pregunta a los padres y apoderados, alumnos y redes de apoyo también.</p>
13	Describan cómo monitorean y evalúan el PME de su colegio	<p>Colegio1: en reuniones reflexivas vamos revisando el cumplimiento de nuestras acciones y metas del PME.</p> <p>Colegio 2: nosotros como profesores tenemos metas que cumplir de acuerdo a los aprendizajes de lenguaje, matemática, ciencias naturales e historia, además de nuestros resultados simce que deben mejorar año a año.</p> <p>Colegio 3: El PME es una instancia donde se puede lograr a esos alumnos integral que queremos e implementar actividades y talleres para lograrlo, evaluamos también las metas de logro que van teniendo los alumnos.</p> <p>Colegio 4: nosotros tenemos acciones que son del PME y las mantenemos en nuestra sala de profesores para</p>

		<p>recordarlas constantemente porque son acciones que deben trabajarse todos los días del año .. en las reuniones de profesores las vamos evaluando.</p> <p>Colegio 5: El PME lo evaluamos en consejos de profesores varias veces en el año y vamos viendo si se cumplieron las acciones que habíamos planificado.</p>
14	<p>Describan de qué manera recopilan y sistematizan datos de eficiencia interna (resultados educativos, indicadores de calidad, indicadores de procesos relevantes, satisfacción de los apoderados)</p>	<p>Colegio1: nosotros como profesores tenemos que ir revisando y analizando cada vez que tenemos resultados de algún aprendizaje evaluado, seguimiento de los alumnos que tienen problemas de rezago de aprendizajes, seguimiento de asistencia.</p> <p>Colegio 2: como profesores jefes debemos preocuparnos del rendimiento de nuestros alumnos, la asistencia, conducta y desarrollo... realizar seguimiento de cada caso y hacer planes remediales cuando existan dificultades.</p> <p>Colegio 3: los datos de eficiencia interna en el colegio se revisan periódicamente con el fin de actuar de manera oportuna y tomar decisiones.</p> <p>Colegio 4: mensualmente tenemos que informar estudiantes que presenten dificultades en asistencia, conducta y así se va monitoreando en los alumnos.</p> <p>Colegio 5: todo lo que es datos de eficiencia interna lo vamos revisando casi a diario cuando uno falta averiguamos por que no viene, si un niño empieza a bajar sus notas también hacemos intervenciones, lo mismo por conducta.</p>

15	Describan de qué manera identifican un problema, lo resuelven y toman decisiones.	<p>Colegio1: en nuestras reuniones semanales analizamos las actividades que se implementaron y posibles soluciones, luego la directora o jefe de utp trabajan el plan con nosotros.</p> <p>Colegio 2: cuando hay un problema si es rendimiento la jefa de UTP y si es convivencia el inspector general, se conversa y se busca soluciones.</p> <p>Colegio 3: los problemas siempre tiene seguimiento una vez que se resuelven de tal manera de garantizar que no vuelvan a ocurrir.</p> <p>Colegio 4: cuando hay un problema depende de la gravedad lo vemos directamente nosotros, si es más grave lo ve alguien del equipo directivo.</p> <p>Colegio 5: cualquier dificultad la tratamos de ver al tiro y buscar soluciones ... aunque no todas son inmediatas.</p>
16	Describan de qué manera se monitorea la gestión del colegio	<p>Colegio1: existen metas a lograr y el equipo directivo monitorea constante que todo se vaya cumpliendo, cuando algo no se cumple nos llaman para rearmar un plan para que se implemente bien.</p> <p>Colegio 2: el equipo directivo monitorea cada objetivo que tenemos de manera institucional de cada plan y del PEI.</p> <p>Colegio 3: la gestión del colegio lo monitorea el equipo directivo, el que constantemente supervisa todas las actividades en función de los logros propuestos.</p>

		<p>Colegio 4: cada cosa qué se hace en el colegio se monitorea y evalúa para qué siempre pueda ir mejorando.</p> <p>Colegio 5: la gestión del colegio se monitorea en todas las actividades qué se hacen, siempre se tratan de hacer las cosas bien y tener buenos resultados... además de tener actividades en donde comprometen a toda la comunidad educativa.</p>
--	--	--

### modo grupo focal

- Padres y /o Apoderados (centro de padres)

Nº	Guión de pregunta	Respuestas
1	Describa ¿Qué acciones realiza el sostenedor para cumplir con el proyecto educativo del colegio?	<p>Centro de padres 1: "...en nuestro colegio las metas del año y los objetivos que se trabajan nos dan a conocer en reuniones y nos dicen que es lo que nosotros como padres podemos ayudar, que es lo que debemos hacer y que no..."</p> <p>Colegio 2: "...nosotros como padres lo qué se le solicita el lo cumple y lo más importante es qué nuestros hijos están en un lugar seguro..."</p> <p>Colegio 3: "...el sostenedor tiene un colegio muy ordenado y cumple con muchas actividades y talleres para los niños..."</p>

		<p>Colegio 4: "...el sostenedor es el que se preocupa que esto funcione bien, sino esta no andaría bien... lo vemos a veces en el colegio revisando que todo este bien..."</p> <p>Colegio 5: "...El colegio es muy bueno y todas las cosas que hace es para cumplir con las metas que tiene... ha mejorado mucho..."</p>
2	Describe ¿cómo se ordenan las funciones de cada personal del colegio?	<p>Colegio 1: "...En el colegio hay un organigrama que está en la entrada, no tenemos claridad, pero en secretaría cuando uno llega inmediatamente frente a lo que pide uno se le asigna conversar con alguna persona..."</p> <p>Colegio 2: "...existe una jerarquía y de acuerdo a eso nosotros vamos conociendo con quien conversar y que funciones cumplen, así no se desordenan las cosas..."</p> <p>Colegio 3: "...cada persona que trabaja en el colegio tiene funciones y en eso la secretaría nos ayuda a saber con quién hablar cuando vamos al colegio..."</p> <p>Colegio 4: "...cada persona del colegio sabe lo que tiene que hacer, la secretaría del colegio sabe y nos dice a nosotros..."</p> <p>Colegio 5: "...aquí el colegio es pequeño y todos son muy comprometidos... uno llega y al tiro se solucionan las cosas ... da gusto..."</p>
3	Describe ¿qué prácticas realiza el sostenedor para	<p>Colegio 1: "...el colegio en infraestructura se mantiene bien, los niños tienen muchas actividades</p>

	<p>procurar el buen funcionamiento del colegio?</p>	<p>recreativas, salidas, encuentros y eso es por la buena gestión de los dueños...”</p> <p>Colegio 2: “...tiene actividades ordenas, los niños tienen actividades deportivas... muchas.... El inglés también y salen muy bien preparados en octavo...”</p> <p>Colegio 3: “...el sostenedor ha logrado qué el colegio sea el mejor del sector y uno de los mejores de puerto Montt, y eso es porque están muy comprometidos...”</p> <p>Colegio 4: “...el sostenedor tiene bonito el colegio, hay ben personal, los profesores son buenos con los niños, le enseñan muy bien, hay talleres entretenidos y nosotros estamos contentos...”</p> <p>Colegio 5: “...bueno aquí se han preocupado hartoo del colegio tiene hartoo material para los niños y el personal siempre está...”</p>
4	<p>Describa ¿Cómo se pueden ustedes comunicar con el sostenedor y en qué situaciones?</p>	<p>Colegio 1: “...Si tenemos un problema pedimos entrevista con ellos, pero siempre lo conversamos con la directora...”</p> <p>Colegio 2: “...nosotros pedimos hora con la secretaria del colegio y ahí nos ponemos de acuerdo...”</p> <p>Colegio 3: “...hay qué pedir una entrevista con la secretaria...”</p> <p>Colegio 4: “...cuando queremos conversar con el hay qué conversarlo con la secretaria del colegio...”</p>



		Colegio 5: "...nosotros cuando tenemos pregunta o algo lo vemos siempre con la directora..."
5	Describa de qué manera el Director/a los compromete a lograr metas y altas expectativas.	<p>Colegio1: "...En la primera reunión de inicio de año se nos presenta las metas a lograr y lo que nosotros tenemos que ayudar para que se cumpla..."</p> <p>Colegio 2: "...tenemos metas del colegio y nosotros debemos apoyar para qué se cumplan, nos muestran en las reuniones y talleres como se van logrando y qué podemos ir haciendo..."</p> <p>Colegio 3: "...asiste a nuestras reuniones cuando tiene que darnos información importante, está en la cuenta pública, siempre está en el colegio haciendo qué todo marche bien..."</p> <p>Colegio 4: "...la directora a veces esta un ratito en la reuniones, nos da la bienvenida y siempre está preocupada de nosotros como padres, si llegamos y nadie nos atiende ella nos pregunta..."</p> <p>Colegio 5: "...ella está siempre en las reuniones y la vemos siempre con los niños y profesores..."</p>
6	Describa de qué manera el Director/a conduce el colegio.	<p>Colegio1: "...la directora esta en todo momento en el colegio, es muy presente, lo hace muy bien..."</p> <p>Colegio 2: "...l directora esta siempre e en el colegio y dirige muy bien el colegio... nos orienta a su equipo también.. y esta al tanto de los niños..."</p>

		<p>Colegio 3: "...excelente, nada qué decir, a pesar del sector y la delincuencia maneja muy bien la disciplina, los flaites no vienen aquí porque saben..."</p> <p>Colegio 4: "...la directora es la base para lo que es el colegio hoy, ha logrado crecer y ser el mejor..."</p> <p>Colegio 5: "...ella lo hace muy bien, nos escucha también a nosotros, vienen del consultorio y todo eso lo hace ella..."</p>
7	Describe de qué manera el Director/a moviliza a la mejora continua del colegio	<p>Colegio 1: "...todos los que trabajan en el colegio hablan de una educación de calidad y eso lo vemos porque tratan que todos estén bien en el colegio y aprendan..."</p> <p>Colegio 2: "...los resultados que los niños logran son cada día mejor.. nos va bien en el SIMCE y es un colegio bueno de aquí de Puerto Montt..."</p> <p>Colegio 3: "...los que están en el colegio, el los motiva a ser los mejores... los premian por sus logros..."</p> <p>Colegio 4: "...siempre nos dice que debemos apoyarla y a los profesores para seguir siendo buenos y nunca caer..."</p> <p>Colegio 5: "...siempre se preocupa que si los niños vienen, sino ella misma o va a buscar y de las notas y también nos tira las orejas a nosotros..."</p>

8	<p>Describa de qué manera el Director/a desarrolla el ambiente estimulante.</p>	<p>Colegio1: “...existen reuniones con padres y apoderados y nos ayudan en algunas cosas como trabajar la autoestima de los niños, hábitos de estudios, etc. Nos tratan de integrar en las actividades...”</p> <p>Colegio 2: “...todos los niños de este colegio deben ser integrales y desarrollarse en lo tecnológico, deportivo, científico, musical, amor a la patria, inglés, talleres y muchas cosas más...”</p> <p>Colegio 3: “...existen muchos premios para los niños y a los que le cuesta los ayudan pero también les exigen...”</p> <p>Colegio 4: “...cuando van a competir siempre quieren ser los mejores los niños y eso se lo inculcan sus profesores...”</p> <p>Colegio 5: “...el ambiente estimulante se ve en el colegio, los niños aquí se van a los mejores liceos...”</p>
9	<p>Describa cómo ustedes son partícipes del Plan de mejoramiento educativo del colegio.</p>	<p>Colegio 1: “...para el plan de mejoramiento en la reuniones nos cuentan las actividades que se harán del PME y nos preguntan que cosas nosotros incorporaríamos como propuesta...”</p> <p>Colegio 2: “...se nos pregunta qué cosas el colegio debería mejorar o qué acciones puede implementar que no lo hayan hecho...”</p> <p>Colegio 3: “...se nos presenta el plan de mejoramiento y como padres se nos piden propuestas si queremos mencionarlas...”</p>

		<p>Colegio 4: "...el PME se nos presenta y se nos puede en qué podemos ayudar..."</p> <p>Colegio 5: "...a nosotros se nos invita a revisar las acciones que se implementarán y qué van haciendo qué el colegio sea cada día mejor, también se hacen muchas actividades donde los niños demuestran sus talentos..."</p>
10	<p>Describa cómo ustedes participan en la reformulación y cumplimiento del PEI.</p>	<p>Colegio 1: "...en las reuniones de apoderados analizamos las cosas buenas y malas del colegio y todo lo que nos permite ser el mejor colegio..."</p> <p>Colegio 2: "...también revisamos qué colegio queremos como padres y ahí nosotros también damos propuestas..."</p> <p>Colegio 3: "...para el PEI vemos todo lo que falta mejorar... como redes de apoyo..."</p> <p>Colegio 4: "...cuando termina el año se nos pide que digamos las cosas que nos gustan y no nos gustan del colegio y así vemos que podemos mejorar del PEI..."</p> <p>Colegio 5: "...el PEI lo trabajamos en las reuniones de apoderados y también nos invitan a una jornada a revisar qué cosas podemos hacer para que seamos cada día mejor y los niños se sientan comprometidos con aprender..."</p>
11	<p>Describa de qué manera el equipo directivo toma decisiones frente a una necesidad y/o problema.</p>	<p>Colegio 1: "...El equipo directivo es quien se reúne y nos llama cuando existe un problema que es superior al del profesor jefe. Se conversa con la directora, jefe</p>

		<p>de UTP o inspector general dependen sea el caso y se buscan soluciones...”</p> <p>Colegio 2: “...cuando hay un problema grave la directora es la que conversa y lo resuelve, y siempre llaman cuando ocurre...”</p> <p>Colegio 3: “...el equipo directivo y director son los que mantiene el orden y ven todo lo que ocurre...”</p> <p>Colegio 4: “...el equipo directivo siempre esta al tanto de todo lo que ocurre en el colegio... son muy preocupados y comprometidos...”</p> <p>Colegio 5: “...nosotros como padres siempre tratamos de proponer actividades, y cuando algo hay que decirle a ellos nos escuchan porque es con respeto y porque somos comprometidos como padres y apoderados...”</p>
12	Describan cuáles son los canales de comunicación con el director del colegio.	<p>Colegio1: “...con el director a la secretaria hay que pedirle entrevista y luego uno conversa con ella, pero hay antes que entrevistarse con los que están bajo de ella y como última instancia con ella...”</p> <p>Colegio 2: “...en el reglamento existe el conducto con quien pedir algo o hablar, así nos han enseñado en el colegio...”</p> <p>Colegio 3: “...el director siempre está, pero para hablar con él hay que pedir hora porque siempre tiene actividades...”</p>

		<p>Colegio 4: "...Siempre la vemos, está en el colegio y anda viendo qué todo funcione bien, también a veces nos manda a buscar..."</p> <p>Colegio 5: "...siempre nos atiende y siempre está en el colegio, entonces no tenemos problemas para conversar con ella... ella es la cara visible del colegio..."</p>
--	--	--

### modo grupo focal

- Estudiantes (centro de alumnos)

Nº	Guión de pregunta	Respuestas
1	Describa ¿Qué acciones realiza el sostenedor para cumplir con el proyecto educativo del colegio?	<p>Colegio1: El sostenedor le entrega a la directora los desafíos que se deben lograr durante el año y eso es lo que a nosotros se nos presenta.</p> <p>Colegio 2: el sostenedor es el que ordena el colegio y le da al equipo directivo las metas a cumplir. Además, es quien rinde por el colegio.</p> <p>Colegio 3: el sostenedor cumple con todos los recursos para que el colegio tenga todo lo que necesita.</p> <p>Colegio 4: el sostenedor tiene un colegio bueno, nosotros estamos contentos, nos gusta ... porque es el mejor de aquí po.</p>

		<p>Colegio 5: no sabemos, si sabemos qué han traído muchas cosas para nosotros y cada día la escuela está más bonita.</p>
2	<p>Describa ¿cómo se ordenan las funciones de cada personal del colegio?</p>	<p>Colegio1: cada persona del colegio sabe lo que debe hacer y nosotros sabemos a quién pedir algo porque está en nuestra manual de convivencia que se nos presenta a principio de año.</p> <p>Colegio 2: aquí en el colegio todos los profesores y auxiliares saben hacer sus funciones, existe para nosotros un protocolo cuando queremos pedir algo y ese debemos respetarlos.</p> <p>Colegio 3: el colegio tiene un organigrama y ese a nosotros se nos presenta, así sabemos qué hace cada uno.</p> <p>Colegio 4: todos ni ayudan, pero en el manual de convivencia también dice quién es el encargado de cada cosa y eso lo trabajamos en orientación.</p> <p>Colegio 5: aquí cada uno de los tíos tiene qué hacer diferentes cosas, pero todos se llevan bien.</p>
3	<p>Describa ¿qué prácticas realiza el sostenedor para procurar el buen funcionamiento del colegio?</p>	<p>Colegio1: nosotros al sostenedor lo vemos en el colegio y siempre anda con la directora o el inspector general, participa en los actos también.</p> <p>Colegio 2: el sostenedor se preocupa qué la infraestructura del colegio este bien, qué exista el personal para poder cuidarnos y qué todo marche bien.</p>

		<p>Colegio 3: el sostenedor se preocupa mucho del colegio, tenemos talleres, refuerzos, materiales de apoyo, etc... nuestro colegio está muy equipado.</p> <p>Colegio 4: el sostenedor tiene bonito el colegio y teneos talleres muy buenos ... igual podemos ocupar la cancha en horarios fuera de clase.</p> <p>Colegio 5: mantiene el colegio bonito, nos dan premios para cuando alguien se destaca y tenemos talleres ... ah también salimos a encuentros y paseos.</p>
4	<p>Describa ¿Cómo se pueden ustedes comunicar con el sostenedor y en qué situaciones?</p>	<p>Colegio1: Nosotros nos comunicamos con la directora y ella se comunica con los sostenedores.</p> <p>Colegio 2: tenemos qué solicitar entrevista y el nos recibe.</p> <p>Colegio 3: si necesitamos podemos pedir en inspección una entrevista con él.</p> <p>Colegio 4: con el sostenedor no se ve tanto, pero en los actos está.</p> <p>Colegio 5:no sabemos.</p>
5	<p>Describa de qué manera el Director/a los compromete a lograr metas y altas expectativas.</p>	<p>Colegio1: la directora habla con nosotros y nos informa de lo que quiere de nosotros, cuando tenemos alguna necesidad y dificultad también nos recibe, siempre que se cumpla el protocolo para tener una entrevista con ella. Constantemente anda dando vueltas en los pasillos del colegio.</p>



		<p>Colegio 2: la directora nos habla siempre en los actos y formaciones y nos recalca nuestras metas y el perfil del alumno del colegio, con eso nosotros debemos trabajar.</p> <p>Colegio 3: siempre nos visita en la sala o actos y nos dice lo qué espera de nosotros, es exigente.</p> <p>Colegio 4: la directora esta siempre mirándosenos y diciendo qué las cosas la hagamos bien... es muy preocupada.</p> <p>Colegio 5: siempre esta cerca de nosotros, nos llama cuando estamos haciendo las cosas bien o mal, nos es escucha cuando también proponemos.</p>
6	<p>Describa de qué manera el Director/a conduce el colegio.</p>	<p>Colegio1: la directora es la que dirige todas las actividades que se hacen junto a su equipo directivo.</p> <p>Colegio 2: la directora es quien guía todo lo qué se hace en el colegio, esta siempre anda mirando todo lo qué se hace.</p> <p>Colegio 3: el director es muy ordenado, el colegio ha logrado qué todos nos comprometamos con ser el mejor colegio.</p> <p>Colegio 4: es la qué manda a todos los profesores, inspectores y auxiliares.</p> <p>Colegio 5: la directora es muy buena, lleva años en el colegio y nos va dirigiendo</p>
7	<p>Describa de qué manera el Director/a moviliza a la mejora continua.</p>	<p>Colegio1: la meta del colegio y que siempre lo menciona la directora es que todos tenemos que aprender, tener</p>

		<p>buenas notas, no dejar el colegio y seguir con estudios superiores.</p> <p>Colegio 2: nosotros tenemos como alumnos cosas que cumplir y cuando no lo hacemos ella nos llama y nos compromete, y así vamos siendo un mejor colegio.</p> <p>Colegio 3: la mejora continua es que mantengamos ser el colegio que somos y eso el director siempre lo menciona “debemos seguir siendo los mejores y cada día mejor”.</p> <p>Colegio 4: nos incentiva siempre a ser los mejores y eso somos un buen colegio, el mejor de alerce.</p> <p>Colegio 5: la mejora continua lo demostramos en el colegio porque somos un buen colegio, nos va en el simce y siempre ganamos en las olimpiadas.</p>
8	<p>Describa de qué manera el Director/a desarrolla el ambiente estimulante.</p>	<p>Colegio1: existen varias actividades entretenidas para nosotros. Olimpiadas, ayudas sociales, encuentros entre los cursos y con otros colegios. Además, cuando proponemos actividades muchas veces aceptan nuestras ideas.</p> <p>Colegio 2: todos tenemos que aprender en el colegio y seguir estudiando ... eso nos ayuda a ser mejores.</p> <p>Colegio 3: el colegio tiene un ambiente de aprender y eso en gran parte es por el director que siempre nos ayuda a ser mejores y a nuestros profesores.</p> <p>Colegio 4: a nosotros nos premian por las notas, por participar en los talleres, por ser solidarios, buenos compañeros, por la asistencia... los premios son bacanes.</p> <p>Colegio 5: siempre la directora nos incentiva a ser los mejores y dar lo mejor de nosotros.</p>

9	<p>Describa cómo ustedes son partícipes del Plan de mejoramiento educativo del colegio.</p>	<p>Colegio1: del plan de mejoramiento lo que sabemos que todos tenemos que aprender y demostrarlo en las mediciones que nos aplican tres veces en el año y cada uno tiene metas para mejorar. También muchos de los talleres se pagan con las platas SEP.</p> <p>Colegio 2: a nosotros se nos pregunta qué talleres nos interesan para actividades recreativas, se nos premia por nuestros logros, podemos salir a terreno y todo eso es parte del PME.</p> <p>Colegio 3: a nosotros se nos preguntan propuestas para qué nuestro colegio sea más motivador y varias de ellos siempre la incluyen en el plan de mejoramiento.</p> <p>Colegio 4: los talleres son del PME y tenemos que participar y ganar las competencias.</p> <p>Colegio 5: el plan de mejoramiento a nosotros nos evalúa para ir mejorando en lectura, velocidad, matemática, ciencias naturales, etc.</p>
10	<p>Describa cómo ustedes participan en la reformulación y cumplimiento del PEI.</p>	<p>Colegio1: para el PEI nosotros los alumnos nos preguntan que cosas buenas tenemos como colegio, que cosas debemos mejorar, proponemos y algunas cosas son tomadas para el próximo año.</p> <p>Colegio 2: revisamos en unos talleres algunos temas del colegio, damos nuestra impresión y aportamos con sugerencias.</p> <p>Colegio 3: analizamos las cosas buenas y malas del colegio y el perfil de alumno para hacerlo lo mejor posible.</p>

		<p>Colegio 4: a fin de año revisamos el PEI y vemos las cosas qué son buenas y las qué no nos gustan del colegio, también nos preguntan por los profesores y si estamos contentos con sus clases.</p> <p>Colegio 5: cuando revisamos el PEI vemos qué es lo malo y qué cosas puede mejorar el colegio.</p>
11	<p>Describa de qué manera el equipo directivo toma decisiones frente a una necesidad y/o problema.</p>	<p>Colegio 1: cuando existe un problema primero se conversa, se investiga y después se hace un plan para ver cómo se soluciona el problema. Cuando son problemas grandes se informa a todos nosotros.</p> <p>Colegio 2: cuando existe un problema siempre alguien como a jefa de up, inspector o directora o profesor nos llaman para solucionar las cosas o llamarnos la atención o aplicar una sanción.</p> <p>Colegio 3: cuando existe un problema siempre se resuelve y se conversa para qué no vuelva a ocurrir, también se aplica el manual y todos los respetan.</p> <p>Colegio 4: el equipo directivo es el que manda el colegio, la directora, la tía UTP y el inspector siempre andan juntos.</p> <p>Colegio 5: siempre la directora es quien decide las cosas y autoriza, cuando uno le presenta algo.</p>